Die Gemeinschaftsbeschaffung im deutschen Handwerk

Eine auf den Verhältnissen des Bäckerhandwerks aufgebaute betriebswirtschaftliche Untersuchung

INAUGURAL-DISSERTATION

ZUR ERLANGUNG DER DOKTORWÜRDE

DER WIRTSCHAFTS-
UND SOZIALWISSENSCHAFTLICHEN FAKULTÄT
DER JOHANN WOLFGANG GOETHE-UNIVERSITÄT
ZU FRANKFURT AM MAIN

vorgelegt von

Diplom-Kaufmann
Wilhelm Kächele
aus Heilbronn a. N.

1937

Dissertationsdruckerei F. W. Kalbfleisch, Gelnhausen.

Referent: Professor Dr. Dr. h. c. Hellauer.

Korreferent: Priv.-Doz. Dr. Ruberg.

Tag der mündlichen Prüfung: 15. Mai 1934.

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Meinen Eltern.

Inhalts-Verzeichnis.

Seite

Literaturverzeichnis 6

Einleitung:

Das Streben nach einer Produktivitätssteigerung im Handwerk. . 9

Hauptteil:

I. Wesen, Voraussetzung und Ziel der Gemeinschaftsbeschaffung. 11
A. Das Wesen der Gemeinschaftsbeschaffung. . . . 11
B. Die Voraussetzungen der Gemeinschaftsbeschaffung. . 15
C. Die Ziele der Gemeinschaftsbeschaffung. . . . 17
II. Die Unternehmungsformen der Gemeinschaftsbeschaffung. . 20
A. Die verschiedenen Unternehmungsformen. . . 20
1. Allgemeines. 20
2. Die Form des losen Zusammenschlusses. . . 22
3. Der Innungsbezug. 24
4. Die Genossenschaft. 26
B. Der Umfang der Gemeinschaftsbeschaffung im Bäckerhandwerk. 32
1. Die zahlenmäßige Beteiligungsgröße. . . 32
2. Die umsatzmäßige Beteiligungsgröße. . . 37
III. Der Warenkreis der Gemeinschaftsbeschaffung. . . 44
A. Der Einfluß des Warenkreises auf die Gemeinschaftsbeschaffung. 44
B. Der Warenkreis der Gemeinschaftsbeschaffung des Bäckerhandwerks. 48
1. Das Mehl. 48
2. Die Kohlen. 51
3. Die Zutaten. 53
IV. Die Betriebsformen der Gemeinschaftsbeschaffung. . . 55
A. Allgemeines. 56
B. Der Vermittlungsverkehr in der Form des Kollektivvertrages. 58
C. Der Durchgangsverkehr. 59
1. Die Gemeinschaftsstelle als Kommissionär. . . 60
2. Die Gemeinschaftsstelle als Eigenhändler. . . 62
D. Der Lagerverkehr. 69
E. Der Delkredereverkehr. 74
F. Zusammenfassung. 76
V. Die Wirkung der Gemeinschaftsbeschaffung auf den Einzelbetrieb. 77
A. Die Wirkung auf die Kosten. 78
B. Die Wirkung auf das Risiko. 86
C. Zusammenfassung und Folgerung. 90

Literaturverzeichnis.

Adam, K.: Die Finanzierung handwerklicher Betriebe. Diss. Frankfurt 1927.

Das deutsche Handwerk. Veröffentlichungen des Ausschusses zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Enquete-Ausschuß). III. Unterausschuß, 8. Arbeitsgruppe. Berlin 1930.

Dilgen, J.: Das deutsche Bäckerhandwerk der Gegenwart. Diss. Köln 1930.

Droescher, H.: Die wirtschaftliche Gemeinschaftsarbeit im Handwerk. Stuttgart 1933.

— „ —: Die Genossenschaft als Mittel der Rationalisierung. Betriebsführung 1928.

— „ —: Die gemeinschaftliche Rohstoffbeschaffung für die Bäckereibetriebe einer mittleren Stadt. Betriebsführung 1930.

Findeisen, F.: Die Unternehmungsform als Rentabilitätsfaktor. Berlin 1925.

— „ —: Organik. Leipzig 1931.

— „ —: Beschaffungstheorie, i/Arch. der Fortschritte betriebswirtschaftlicher Forschung. Stuttgart 1924.

Gartung, Th.: Die Genossenschaftsbewegung im deutschen Bäckerhandwerk. Berlin 1921.

Hellauer, J.: Kalkulation in Handel und Industrie. Berlin 1931.

— „ —: Zur Begriffsbildung in der Betriebswirtschaftslehre, Z.f.B. 1926.

— „ —: Der Begriff „Spekulation", Z.f.B. 1927.

— „ —: Zwei Fragen aus dem Risikoproblem. Z.f.B. 1928.

Henzel, F.: Die Funktionsteilung in der Unternehmung. Z.f.B. 1932.

Henzler, R.: Die Rückvergütung der Konsumvereine. Berlin-Wien 1929.

— „ —: Genossenschaftliche Ideen regieren die Stunde! i/Blätter für Gen.-Wesen, 1933, Nr. 27.

— „ —: Handwerk und Warengenossenschaften. Frkft. Ztg. 1933, Nr. 767.

Kaiser, A.: Handwerk und Industrie im deutschen Bäckergewerbe. Diss. Köln 1933.

Kestner-Lehnich: Der Organisationszwang, Berlin 1927.

Kienemann, W.: Die Einkaufszentralen des deutschen Bäckerhandwerks. B. u. K. Tztg. 1928, Nr. 245.

König, P.: Die Organisation des gemeinschaftlichen Verkaufs im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Berlin-Wilmersdorf 1932.

Korthaus, K.: Zweierlei Maß. Bl. f. Gen.-Wesen, 1933, Nr. 23..

— „ —: Schutz den Einkaufsgenossenschaften des selbständigen Mittelstandes. Bl. f. Gen.-Wesen, 1933, Nr. 15.

Laumayer, F.: Die Bezugsgenossenschaften der Eisenwareneinzelhändler und der Eisenwarengroßhandel. Diss. Frankfurt 1932.

Lemke-Erkner: Innung und Genossenschaft. Bl. f. Gen.-Wesen, 1932.

Meier, A.: Die Probleme des gemeinschaftlichen Einkaufs der Einzelhändler in Haus- und Küchengeräten, Eisenwaren, Glas und Porzellan. Stuttgart 1930.

Oberparleiter, K.: Funktionen- und Risikenlehre des Warenhandels. Berlin/Wien 1930.

Roessle, K.: Die Übertragung betriebswirtschaftlicher Funktionen auf Gemeinschaften. Z. f. Hwiss. und Hprax. 1929.

— „ —: Mittelständische Privatwirtschaft, i/Die Betriebswirtschaft. 26. Jg. 1933, Heft 2.

Schmidt, F.: Die organische Tageswertbilanz. Leipzig 1929.

Schreiterer, G.: Die Gemeinschaftsbeschaffung im Textileinzelhandel. Stuttgart 1931.

Schwamm, G.: Die Organisation und das Geschäftsgebaren der Handwerkereinkaufsgenossenschaften. Diss. Frankfurt 1931.

Siedbürger-Lisnik-Droescher: Genossenschaftlicher Einkauf im deutschen Bäckerhandwerk. Berlin 1931.

Wiegel, W.: Der Einzelhandel in der modernen deutschen Wirtschaft. Diss. Göttingen 1931.

Zimmermann, O.: Die Genossenschaft im Dienste des Bäckerhandwerks (Denkschrift), Waldenburg/Schl. 1933.

Die Großmühlen diktieren. Allg. D. B. u. K. Ztg. 1931, Nr. 34.

Ein Hefezwangssyndikat gebildet . Allg. D. B. u. K. Ztg. 1933 Nr. 34.

Vorläufige Marktregelung für Salz. Allg. D. B. u. K. Ztg., 1934, Nr. 1.

Mehlhandel gegen Bäckergenossenschaften. B. u. K. Tztg. 1927, Nr. 162.

Wer soll den Bäcker mit Mehl beliefern? B. u. K. Tztg., 1928, Nr. 45.

Statistische Untersuchung der Umsätze der deutschen Bäckergenossenschaften. B. u. K. Tztg. 1932, Nr. 195.

Genossenschaftliches Kohlengeschäft und Reichswirtschaftsministerium. Rhein. B. u. K. Ztg. 1929, Nr. 47.

Vom Zweck und Sinn der mittelständigen Bäckergenossenschaft. Herausgegeben von der Zentraleinkaufsgenossenschaft des Bäckerinnungsverbandes Rheinland E.G.m.b.H., Düsseldorf.

Denkschrift der Abteilung Süddeutschland der wirtschaftlichen Vereinigung der deutschen Hefeindustrie vom 3. Oktober 1933.

Statistik 1929 des Deutschen Bäckerhandwerks. Berlin 1930.

Statistik 1926—1935 der Reichszentrale Deutscher Bäckergenossenschaften (Erdeba-Statistik), Berlin.

Zeitschrift für Betriebswirtschaft (Z.f.B.)

Die Betriebswirtschaft.

Blätter für Genossenschaftswesen (Bl. f. Gen.-Wesen).

Betriebsführung.

Frankfurter Zeitung.

Allgemeine Deutsche Bäcker- und Konditorzeitung, Stuttgart (Allg. D. B. u. K. Ztg.).

Bäcker- und Konditor-Tageszeitung, Berlin (B. u. K. Tztg.).

Rheinische Bäcker- und Konditorzeitung, Köln (Rhein. B. u. K. Ztg.).

Germania-Mitteilungen, herausgegeben vom Germania-Zentralverband Deutscher Bäckerinnungen, Berlin.

Jahrbücher des Deutschen Genossenschaftsverbandes (D.G.V.) Berlin.

Einleitung:

Das Streben nach einer Produktivitätssteigerung im Handwerk.

Das Handwerk, das in seiner Produktionsweise vorwiegend arbeitsintensiv ist[1]), kannte schon immer das Bestreben, die Produktivität seiner Arbeitsleistung zu steigern. — Erreicht werden sollte dieses Ziel durch eine Vergrößerung der Rentabilität der handwerklichen Betriebswirtschaften. Den Handwerkswirtschaften mußte es also gelingen, die Rentabilitätsfaktoren Preis, Umsatz und Kosten so zu beeinflussen, daß sie in ihrer Auswirkung die erstrebte Rentabilitätssteigerung mit sich brachten.

Jahrzehntelang hielt das Handwerk an der Auffassung fest, daß ein Erfolg in dieser Richtung auf dem Gebiet der Preisgestaltung für seine Produkte liegen müsse. — Zu diesem Zwecke wurde die Forderung aufgestellt, daß innerhalb eines Handwerkszweiges gewisse Mindestpreise einzuhalten seien. — Selbst für den Fall, daß es gelingt, diese Forderung restlos zu verwirklichen, ist dies noch nicht gleichbedeutend mit dem Eintritt einer Produktivitätssteigerung. — Ausschlaggebend hierfür ist erst die Höhe des einzuhaltenden Mindestpreises. Das Handwerk übersieht dabei nicht, daß die Preisbildung nicht allein von der Produktionsseite her vorgenommen wird, sondern daß der Verbrauch ein gewichtiges Wort mitzusprechen hat.

Auf dem Gebiet der Umsatzgestaltung war es dem Handwerk von vornherein unmöglich, systematisch Umsatzerhöhungen zum Zwecke der Rentabilitätssteigerung vorzunehmen, wie es etwa ein industrielles Unternehmen tun kann, weil dem Handwerk dafür die Produktionsmittel fehlten, selbst wenn ein Abnehmerkreis für die Mehrproduktion vorhanden gewesen wäre. — Zu beachten ist dabei noch die Wechselwirkung zwischen Umsatz und Preis, von denen sich keiner willkürlich festsetzen läßt, ohne daß sich der andere nicht auch und zwar in ganz bestimmter Richtung verändert. — Dabei ergibt sich die Tatsache, daß das Streben nach einer Umsatzerhöhung ohne weiteres die grundsätzliche Einhaltung von Mindestpreisen ausschließt, während umgekehrt das Festhalten von Mindestpreisen eine Umsatzsteigerung zu vereiteln geeignet wäre.

Wesentlich mehr Möglichkeiten als auf den beiden anderen Gebieten stehen im Handwerk auf dem der Kostengestaltung offen. — Es handelt sich dabei um die Frage, inwieweit es dem einen Betrieb gegenüber dem anderen gelingt, mit geringeren Kosten die gleiche wirtschaftliche Leistung zu erstellen. Wir können aber hier nicht darauf eingehen, worin im einzelnen Fall die mögliche Kostensenkung bestehen kann,

---

[1]) Ueber die Abgrenzung des Handwerks als Produktionsweise vgl. u. a. Adam, K.: Die Finanzierung handwerklicher Betriebe, Diss Frankfurt/M., 1927, S. 3 ff.

sondern müssen uns beschränken, einige grundsätzliche Fragen der Kostensenkung im Handwerksbetrieb zu erörtern.

In der Nachkriegszeit kamen auch im Handwerk die Ergebnisse wissenschaftlicher Betriebsführung anderer Wirtschaftszweige zur Anwendung, mit der Wirkung, daß das Handwerk bessere Produktionsverfahren entwickelte, die neben einer größeren Materialausbeute eine Steigerung der Betriebsleistung zur Folge hatten. — Ohne Zweifel hat die rationelle Betriebsführung dem Handwerk große Vorteile gebracht. Für den einzelnen Handwerker war es aber nicht immer einfach, die Grenzen der Rationalisierungsmöglichkeit zu erkennen und damit den richtigen Umfang der Maßnahmen zu bestimmen. Diese Schwierigkeit hat sich besonders bei dem Teilproblem der Verwendung von Maschinen gezeigt, die an sich den Zweck hat, die manuelle Arbeitsleistung billiger durch eine Maschine erstellen zu lassen. Die Mechanisierung ist aber dann abzulehnen, wenn sie, wie es im Handwerk vielfach geschehen ist, eine Verteuerung der Produktionsweise mit sich bringt[2]). Die Verteuerung der Produktionsweise, die als schwerwiegender Nachteil empfunden werden mußte, war in ihren Ursachen nicht auf die Kosten der Mechanisierung selbst beschränkt. Vielmehr sind hier neben anderen Aufwendungen die Kosten für die Beschaffung und Verzinsung des damit notwendig werdenden Anlagekapitals in Rechung zu stellen. Dieser Selbstverständlichkeit wurde aber gerade im Handwerk fast keine Beachtung geschenkt, sodaß man in vielen Fällen mit Fug und Recht von einer Kapitalfehlleitung sprechen konnte. Zweifellos bringt eine richtig vorgenommene Mechanisierung des Handwerksbetriebes bei normaler Wirtschaftslage wohl eine Senkung der Betriebskosten mit sich. Die Gefährlichkeit einer solchen Rationalisierung kommt aber erst bei einem Rückgang des Beschäftigungsgrades zum Ausdruck, weil die Mechanisierung zwangsläufig fixe Kosten an die Stelle früherer variablen setzt und damit die Elastizität des Betriebes mindert.

Als eine weitere Möglichkeit der Kostensenkung hat sich in der Praxis des Handwerks die Gemeinschaftsbeschaffung herausgebildet. Ihre Erfolge in den einzelnen Handwerkszweigen sind sehr verschieden und hängen davon ab, welchen Anteil der Beschaffungswert der Produktionsmaterialien an den gesamten Selbstkosten einnimmt. Die grundsätzliche Bedeutung der Gemeinschaftsbeschaffung für das Handwerk aufzuzeigen, ist der Zweck der vorliegenden Arbeit, die davon auszugehen hat, daß das Wesen der Gemeinschaftsbeschaffung klargelegt wird, um dann in den Erscheinungsformen als Unternehmung und Betrieb die Wirkungen auf die einzelne handwerkliche Betriebswirtschaft zu untersuchen.

Wenn der Verfasser seine Untersuchung auf den Verhältnissen des Bäckerhandwerks aufgebaut hat, so geschah dies aus dem Grund, weil die Gemeinschaftsbeschaffung des Bäckerhandwerks unter allen Handwerkszweigen die am stärksten verbreitete und durchorganisierte Art ist.

---

[2]) Vgl. hierzu „Das deutsche Handwerk" (Enquete-Ausschuß), Berlin 1930, Bd. I S. 188 ff.

Hauptteil:

I. Wesen, Voraussetzung und Ziel der Gemeinschaftsbeschaffung.

A. Das Wesen der Gemeinschaftsbeschaffung.

Die Tätigkeit der einzelnen Betriebswirtschaft pflegt man in Forschung und Lehre in gewisse Phasen zu zerlegen. Jede dieser Phasen wird mit einer bestimmten Tätigkeit des Betriebes, einer Betriebsfunktion, identifiziert. Infolge der Verschiedenheit der Betrachtungsweise ist eine Einheitlichkeit in der Gliederung der Funktionen nicht vorhanden. So kommt z. B. Rößle[1]) zu der Einteilung in Beschaffungsfunktion, Fertigungsfunktion, Vertriebsfunktion und Verwaltungsfunktion. Die Gesamtheit all dieser Funktionen stellt dann wieder die Betriebstätigkeit in ihrem ungefähren zeitlichen Ablauf dar. Daß sich jede dieser Funktionen noch in eine Vielzahl von Teilfunktionen auflösen läßt, ist für unsere Betrachtung belanglos. Wir wollen uns im Gegenteil damit begnügen, die Umsatztätigkeit in nur zwei Funktionen aufzulösen: eine Beschaffungsfunktion und eine Verwertungsfunktion[2]). Alle anderen Funktionen sind sinngemäß auf diese beiden Funktionen zu verteilen. So ist dann die Fertigung eine Teilfunktion der Verwertung, die Verwaltung eine Teilfunktion sowohl der Beschaffungs- als auch der Verwertungsfunktion. Die natürliche Folge dieser Einteilung ist, daß der Umfang der beiden Funktionen gegenüber dem der anderen Einteilungen wesentlich erweitert ist.

Die Beschaffungsfunktion stellt sich uns als das „An-den-Beschaffungsmarkt-Gehen" des Betriebes dar. Allerdings sind es sehr verschiedene Märkte, je nach dem speziellen Inhalt des Begriffes Beschaffung. In seiner allgemeinsten Bedeutung versteht Findeisen[3]) unter der Beschaffung „alle Maßnahmen, welche den Eingang aller derjenigen

---

[1]) Rößle, K.: Die Uebertragung betriebswirtschaftlicher Funktionen auf Gemeinschaften. Z. f. Hwiss. u. Hprax., 1929, Heft 3, S. 77 ff. — Die gleiche Einteilung der Funktionen nimmt auch der Enquete-Ausschuß vor (s. Das deutsche Handwerk, a. a. O. Bd. I, S. 226). Eine andere Einteilung bringt Henzel, F. in seinem Aufsatz über die Funktionsteilung in der Unternehmung (Z. f. B. 1932, S. 193). Er kennt dort sieben Grundfunktionen, unter denen sich auch die Funktion der Beschaffung befindet.

[2]) Damit schließen wir uns der von Henzler vertretenen Ansicht über die Aufteilung der Funktionen an.

[3]) Findeisen, F.: Beschaffungstheorie, i/Arch. der Fortschritte betriebswirtschaftl. Forschung, I. Bd., Stuttgart 1924, S. 4.

Güter oder Rechte an solchen für Gegenwert bezwecken, welche zur Erstellung der wirtschaftlichen Leistung der Betriebswirtschaft erforderlich sind". Diese Begriffsbestimmung ist für unsere Betrachtungen zu weit. Wir engen sie in der Weise ein, daß wir die Beschaffung von Gegenständen des Anlagevermögens — Findeisen nennt dies Anschaffung — außer Betracht lassen. Ferner wollen wir uns bei der Behandlung der Beschaffung auf Waren und Rohstoffe beschränken, während die Beschaffung von Kapital und Arbeitskräften als nicht zum Problem gehörig ausgeschlossen bleibt. „Die Wertbewegung auf der Eingangsseite des Betriebes" beschränkt sich für uns also auf den laufenden Eingang von Waren[4]). Daraus ist aber auch bereits ersichtlich, daß die Beschaffung im allgemeinen nicht eine einmalige Tätigkeit ist, sondern in eine Summe gleichartiger Vorgänge zerfällt, die man mit Beschaffungsakt zu bezeichnen pflegt[5]).

Von dem Ausmaß der Beschaffungsfunktion hängt es nun ab, welche Bedeutung der einzelnen Betriebswirtschaft in ihrer Stellung am Beschaffungsmarkt zukommt. Droescher[6]) hat dafür den Ausdruck der Beschaffungseffizienz geprägt und versteht darunter die Intensität des Einflusses, den eine Betriebswirtschaft bei der Beschaffung auf die Marktgestaltung ausüben kann. Sie ist der Ausdruck aller individuellen Faktoren, welche zugunsten einer Betriebswirtschaft im Beschaffungsmarkt wirksam sind. Die Faktoren, die die Höhe der Beschaffungseffizienz hauptsächlich bestimmen, sind nach Droescher:

1. Die Art des Bedarfes;
2. Die Größe des Bedarfes;
3. der Vermögenszustand der Betriebswirtschaft;
4. die Geschicklichkeit des Einkäufers.

Es ist nun die Frage aufzuwerfen, wie die Stellung der kleinen und mittleren Unternehmungen des Mittelstandes, wie sie für das Handwerk als typisch gelten können, am Beschaffungsmarkt ist bzw. wie sich ihre Beschaffungseffizienz gegenüber der der großbetrieblichen Konkurrenzunternehmungen verhält? Wir wollen versuchen, diese Frage an Hand der vier Punkte der Beschaffungseffizienz zu klären.

Zu der Art des Bedarfes, auf die später noch näher einzugehen sein wird, ist zu sagen, daß sie auf die Beschaffungseffizienz eine günstige Wirkung ausübt, da es sich vorwiegend um die Deckung des laufenden Bedarfes handelt[7]). Allerdings ist dies auch bei den konkurrierenden Großbetriebsformen der Fall, so daß hier die gleiche Wirkung auf deren Beschaffungseffizienz angenommen werden kann.

---

[4]) Findeisen: a. a. O. S. 4; ders.: Organik, Leipzig 1931, S. 124.
[5]) So auch Droescher, H.: Die wirtschaftliche Gemeinschaftsarbeit im Handwerk, Stuttgart 1933, S. 73.
[6]) Droescher: a. a. O. S. 74 ff.
[7]) In Anlehnung an Findeisen, der im laufenden Bedarf, Spekulationsbedarf und Zweckbedarf unterscheidet.

Anders liegen die Dinge im Hinblick auf die Größe des Bedarfes. Nicht ein einziger Faktor, der die Größe des Bedarfes bestimmt, ergibt im Vergleich zum Großbetrieb ein Plus für die handwerkliche Betriebswirtschaft. Eine Konkurrenzfähigkeit in der Bedarfsgröße wäre wohl dann vorhanden, wenn der Kleinbetrieb für eine ganze Periode, z. B. ein Jahr, beschaffen könnte. — Da dies aber aus wirtschaftlichen und technischen Gründen nicht möglich ist, so muß der Jahresbedarf in einzelnen, meist vielen Beschaffungsakten eingedeckt werden. Die Menge der beim einzelnen Beschaffungsakt zu beschaffenden Objekte sinkt aber damit im Vergleich zu der der großbetrieblichen Konkurrenz zur Bedeutungslosigkeit herab.

Der dritte und vierte Punkt läßt einen Vergleich mit dem Großbetrieb überhaupt nicht zu. Weder in der Kapitalkraft noch in der Geschicklichkeit des Einkaufenden kann sie mit dem Großbetrieb in einen Wettbewerb treten.

Diese ungünstige Stellung am Beschaffungsmarkt gegenüber den kapitalintensiven Großbetriebsformen ist für alle kleineren und mittleren Unternehmungen relativ die gleiche, wenn auch nicht übersehen werden darf, daß in dem einen oder anderen Punkt Abweichungen durchaus möglich sind. Im allgemeinen aber ist es grundsätzlich unmöglich, diese ungünstige Lage gegenüber der großbetrieblichen Konkurrenz durch die einzelne handwerkliche Betriebswirtschaft zu verbessern. Aus dieser Tatsache heraus ergab sich mit zwingender Notwendigkeit eine Umbildung der Beschaffung, die im Laufe der Zeit zu einer Strukturwandlung geführt hat. Es kam zu einer Neugestaltung der Beschaffung in der Weise, daß nicht mehr die einzelne Betriebswirtschaft allein mit ihrem Bedarf an den Beschaffungsmarkt tritt, sondern mehrere Betriebswirtschaften nunmehr ihren Bedarf zusammenballen und geschlossen zum Markt kommen. Dies hat zur Folge, daß die Beschaffungseffizienz dieser konzentrierten Nachfrage um ein Beträchtliches gesteigert wird. Zu der Summierung der einzelnen Bedarfe und des Vermögenszustandes der gemeinsam Beschaffenden tritt außerdem die Wahrscheinlichkeit der größeren Gewandtheit im Einkauf. Die Strukturwandlung selbst ist darin zu erblicken, daß die einzelne Betriebswirtschaft darauf verzichtet, ihre Beschaffungsfunktion selbst auszuüben, denn sie überträgt sie ja ganz oder teilweise einer Gemeinschaftsstelle, die an ihrer Statt die Funktion durchführt[8]). Die Ausübung der Beschaffungsfunktion der Einzelbetriebe ist somit zum Unternehmungszweck der gemeinsamen Beschaffungsstelle geworden.

Nach diesen Darlegungen könnte man annehmen, daß durch die einheitliche Zusammenfassung des Bedarfes und seine Deckung durch die Gemeinschaftsstelle notwendig ein mehr oder weniger selbständiger Geschäftsbetrieb entstehen müsse. Obgleich dies normalerweise auch der

---

[8]) Der Bericht des Enqueteausschusses bezeichnet diesen Vorgang als einzelwirtschaftliche Strukturwandlung. Das deutsche Handwerk, a. a. O. Bd. I, S. 227.

Fall ist, sehen wir in dem Vorhandensein eines selbständigen Betriebes kein Kriterium für die Gemeinschaftsbeschaffung überhaupt, sondern vermögen darin nur ein gradmäßiges Unterscheidungsmerkmal der einzelnen Unternehmungsformen, in der die Gemeinschaftsbeschaffung durchgeführt wird, zu erblicken.

Es hat nun den Anschein, als ob die Übertragung der Beschaffungsfunktion auf eine Gemeinschaftsstelle nichts anderes sei, als die im Verlauf des Prozesses der Arbeitsteilung aufgekommene Aussonderung von bestimmten Tätigkeiten und Uebernahme durch andere Unternehmungen. Das Ergebnis beider Handlungen scheint diese Vermutung zu bestätigen, denn beide Male ist die Erreichung einer Leistungssteigerung das Ziel. Der grundlegende Unterschied besteht aber darin, daß bei der Gemeinschaftsbeschaffung die erzielte Leistungssteigerung restlos den an der Gemeinschaftsbeschaffung Beteiligten zufließt[9]), während sie im Falle der durch zunehmende Spezialisierung entstehenden Aussonderung von Tätigkeiten nur zum Teil den überlassenden Betriebswirtschaften zukommt[10]). Der Restanteil bildet die Erwerbsquelle der neugebildeten Wirtschaftseinheit, für die die Ausübung dieser ausgesonderten Tätigkeit Selbstzweck bedeutet. Im Gegensatz hierzu ist die Einrichtung der Gemeinschaftsbeschaffung nur Mittel zum Zweck, die angeschlossenen Betriebswirtschaften zu fördern. Diesen Gedanken, daß die Gemeinschaftsbeschaffung als Hilfsbetrieb der Erwerbswirtschaften der Mitglieder anzusehen ist, hat Roeßle[11]) dadurch charakterisiert, daß die Gemeinschaftsstelle bestimmte wirtschaftliche Funktionen im Auftrag und Interesse der ihr angeschlossenen Mitglieder auszuführen habe. Ein weiterer bemerkenswerter Unterschied ist noch darin zu sehen, daß sich die Gemeinschaftsbeschaffung in ihrer Zielsetzung nicht mit der Förderung einzelner begnügt, sondern normalerweise die Förderung eines ganzen Standes im Auge hat. Ob dieses Ziel schon bei Beginn der Gemeinschaftsbeschaffung vorhanden war, muß bezweifelt werden. Heute ist es jedoch ein integrierender Bestandteil der Ideologie der Gemeinschaftsbeschaffung geworden.

Die Ausgliederung bestimmter Funktionen eines Betriebes und ihre Zusammenfassung und Ausübung durch eine Gemeinschaftsstelle ist in der Betriebswirtschaftslehre an sich nichts Neues. Wir pflegen diesen Vorgang mit Hellauer[12]) als teilweise Betriebskonzentration zu bezeichnen. Daß die selbständig bleibenden Unternehmungen alle die gleiche Funktion, nämlich die der Beschaffung, ausgliedern, hat Henzel[13]) veranlaßt, von der Gemeinschaftsbeschaffung als einer horizontalen Konzentration der Beschaffungsfunktion zu sprechen.

---

[9]) Idealtypisch betrachtet.
[10]) Auf diesen Unterschied hat bereits Roeßle hingewiesen. S. Uebertragung . . . ., a. a. O., S. 77 ff.
[11]) Rößle, K.: a. a. O. S. 77 ff.
[12]) Hellauer, J.: Zur Begriffsbildung in der Betriebswirtschaftslehre, Z. f. B. 1926, S. 517.
[13]) Henzel, F.: a. a. O. S. 193.

Wir sind zu dem Ergebnis gekommen, daß die Gemeinschaftsbeschaffung als ein Hilfsbetrieb der handwerklichen Betriebswirtschaften aufzufassen sei. Mehrere Unternehmen haben sich in der Richtung nach dem Beschaffungsmarkt den Gemeinschaftsbetrieb vorgelagert. Seiner Aufgabe gemäß übernimmt der Gemeinschaftsbetrieb die Nachfrage der angeschlossenen Mitglieder und sucht sie am Beschaffungsmarkt zu befriedigen. Ist ihm dies gelungen, so verteilt er die beschafften Waren nach dem erhaltenen Auftrag. In diesem Falle ist zwischen der Gemeinschaftsstelle und den angeschlossenen Wirtschaften der Mitglieder kein Markt entstanden, wenn wir den Markt im Sinne von Schmidt[14]) als die abstrakte Zusammenfassung von Angebot und Nachfrage auffassen wollen, denn es war dabei nur eine Nachfrageseite vorhanden und kein Angebot. Die Gemeinschaftsstelle hat diese Nachfrage nur zum Beschaffungsmarkt weitergeleitet. Daß es in der Praxis anders gehandhabt wird, besagt noch nichts gegen die Frage, die sich hier aufdrängt, nämlich ob die Gemeinschaftsstelle eine Unternehmung ist oder nicht?

Wenn Hellauer[15]) den Begriff der Unternehmung im höheren Sinne mit dem Kriterium des Erwerbszweckes ausstattet, dann ist die Gemeinschaftsstelle in ihrer Idealform bestimmt keine Unternehmung; denn sie hat keinen selbständigen Erwerbszweck. Man könnte höchstens einen abgeleiteten Erwerbszweck gelten lassen, insofern, als sie das Erwerbsstreben einer Mehrzahl von handwerklichen Einzelwirtschaften unterstützen soll. Die wirtschaftliche Betätigung dagegen ist bei allen Spielarten der Gemeinschaftsbeschaffung als vorhanden anzusehen. Eine andere Frage ist es, ob auch das zweite charakteristische Merkmal der Unternehmung, die freiwillige Uebernahme eines Vermögensrisikos[16]), bei der Gemeinschaftsstelle nachgewiesen werden kann. Bei der Idealform der Gemeinschaftsbeschaffung können wir feststellen, daß sie infolge des Fehlens des Marktes zwischen sich und ihren Auftraggebern keinerlei Markt-Risiko zu befürchten hat. Da sie überdies nur für Rechnung der angeschlossenen Mitglieder beschafft, so ist auch nach dieser Seite hin kein Risiko zu erblicken. Es ist daher berechtigt, zu sagen, daß die Gemeinschaftsstelle, die sich darauf beschränkt, lediglich den festgestellten Bedarf der Mitglieder zu decken, unter dem Gesichtspunkt des Risikos nicht in gleicher Weise mit dem Begriff der Unternehmung (in wirtschaftlichem Sinne) belegt werden kann, wie dies bei gewinnorientierten Unternehmungen der Fall ist.

B. Die Voraussetzungen der Gemeinschaftsbeschaffung.

Wenn wir uns die Frage vorlegen, welche Voraussetzungen für eine ersprießliche Tätigkeit der Gemeinschaftsstellen vorhanden sein müssen, so wollen wir damit beginnen, uns klar zu machen, wie überhaupt

---

[14]) Schmidt, F.: Die organische Tageswertbilanz, Leipzig 1929, S. 2.
[15]) Hellauer, J.: a. a. O. S. 513.
[16]) Hellauer, J.: a. a. O. S. 517.

ein Zusammenschluß ganz allgemeiner Art zustande kommt. Zuerst einmal muß ein Wille vorhanden sein, der sich auf die Verwirklichung dieses Zieles richtet. Als Korrelat dieses Zusammenschlußwillens ist die Hingabe des einzelnen an die Sache und seine Unterordnung geradezu eine Selbstverständlichkeit. Auf die Gemeinschaftsbeschaffung übertragen, heißt dies, daß es für das einzelne Mitglied eines Standes nicht genügt, sich an dem Zusammenschluß zu beteiligen. Das Wohl der Gesamtheit der Beteiligten, denen mit dieser Einrichtung gedient werden soll, verlangt den ganzen Einsatz aller Kräfte. Allerdings kann dann billigerweise von der Gemeinschaftsstelle eine optimale Betriebsleistung als Aequivalent gefordert werden. Die Garantie des Optimismus kann aber auf die Dauer nur eine Führerpersönlichkeit übernehmen, die wir damit als eine weitere Voraussetzung einer erfolgreichen Gemeinschaftsbeschaffung ansprechen wollen[17]). Den Gefahren, die der Gemeinschaftsbeschaffung durch den Konkurrenzneid, die Kleinlichkeits- und Heimlichkeitskrämerei drohen, muß außerdem durch ein echtes Solidaritätsgefühl begegnet werden können[18]).

Die Voraussetzungen, soweit sie wirtschaftlich bedingt sind, liegen im Beispiel des Bäckerhandwerkes zum Teil in dem Gewerbe selbst begründet. So ist hier die Notwendigkeit, dem Markt gleiche oder ähnliche Werte zu entnehmen, ferner die Übereinstimmung der Produktionsweise, der Erzeugnisse und der Abnehmerkreise anzuführen. Die Gleichheit der Beteiligten in wirtschaftlicher Hinsicht, wie sie Wiegel[19]) fordert, ist als vorhanden anzunehmen und wird aus den zahlreichen Gründen, die zur Gemeinschaftsbeschaffung geführt haben, offensichtlich, zumal es dabei nicht auf eine absolute, sondern mehr auf eine relative, im Sinne einer Interessengleichheit, ankommt. So kann man im Bäckerhandwerk in der Bedarfsgröße keinen Grund für das Fernbleiben Einzelner von der Gemeinschaftsbeschaffung sehen, da der tatsächliche Unterschied in der Bedarfsgröße erfahrungsgemäß doch nicht so schwerwiegend ist. Damit sind auch für den Handwerksgroßmeister im Bäckergewerbe die Voraussetzungen vorhanden, sich am Gemeinschaftsbezug zu beteiligen[20]).

Eine gewisse Mindestzahl der gemeinsam Beschaffenden ist eine weitere Voraussetzung, um überhaupt einen Einfluß am Beschaffungs-

---

[17]) Vgl. Henzler, R.: Genossenschaftliche Ideen regieren die Stunde! Bl. f. Gen. Wesen, 1933, Nr. 27 S. 433; ferner ders.: Handwerk und Warengenossenschaften, Frkft. Ztg. 1933 Nr. 767.

[18]) Wernicke, J.: Kapitalismus und Mittelstandspolitik, Jena 1922, S. 407.

[19]) Wiegel, W.: Der Einzelhandel in der modernen deutschen Wirtschaft. Göttinger Diss., 1931 S. 25.

[20]) Wir befinden uns damit in einem Gegensatz zu Schwamm, G.: Die Organisation und das Geschäftsgebaren der Handwerkereinkaufsgenossenschaften. Diss. Frankfurt/M. 1931, S. 8, der als Grund für das Fernbleiben der Großhandwerker vom Gemeinschaftsbezug das Fehlen der entsprechenden Voraussetzungen sieht. Wir schließen uns der Ansicht von Prof. Dr. Crüger an, daß es vorwiegend psychologische Momente sind.

markt ausüben zu können; es kann sogar im Interesse der verstärkten Wirkung erwünscht sein, die Gemeinschaftsbeschaffung auf eine möglichst große Zahl von Beteiligten auszudehnen. Die latente Gefahr dabei ist aber die Entkleidung des Wesens der Gemeinschaftsbeschaffung und die Wandlung zu einem Großhandelsunternehmen.

C. Die Ziele der Gemeinschaftsbeschaffung.

Die Zielsetzung der Gemeinschaftsbeschaffung ist vorwiegend wirtschaftlicher Natur. Grob umrissen stellt sie sich uns als eine Vielzahl von Aufgaben dar, die primär eine Sicherung der Existenz des Handwerks als Kleinbetriebsform und sekundär eine Erhöhung seiner Konkurrenzfähigkeit bezwecken. Die Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit richtet sich einmal gegen die Konkurrenz aus den eigenen Reihen, dann gegen die wesentlich schärfere der Großbetriebe, die beim Bäckerhandwerk die Brotfabriken, Konsumvereine, Werkskonsumanstalten und die Lebensmittelabteilungen der Warenhäuser bilden. Ihre Verwirklichung erfahren beide Bestrebungen in einer gesteigerten Wirtschaftlichkeit des Einzelbetriebes, die er durch die Gemeinschaftsbeschaffung gewinnen soll. All die einzelnen Ziele dieser Bestrebungen darzustellen, ist unmöglich, da viele davon abhängig sind, in welcher Weise die Gemeinschaftsbeschaffung durchgeführt wird. Wir werden uns deshalb auf einige grundsätzliche Ausführungen beschränken.

Das Kernproblem der Aufgabenstellung ist, eine stärkere Einflußnahme auf den Beschaffungsmarkt auszuüben. Durch die Erhöhung der Beschaffungseffizienz der in der Gemeinschaftsstelle zusammengefaßten Beschaffungsfunktionen ist für die angeschlossenen Wirtschaften eine bedeutend günstigere Marktsituation geschaffen, als es einer einzelnen Betriebswirtschaft möglich wäre.

Die Verbesserung der Marktstellung kommt einmal in der Gestaltung der Bedingungen, vor allem des Preises, zum Ausdruck. Hier führt die stärkere Marktposition notwendig zu Preissenkungen, die im Einzelbetrieb eine Kostenminderung zur Folge haben müssen. Denkbar ist aber auch, daß sie zu den seitherigen Preisen eine Qualitätsverbesserung erzwingt, was für den Einzelbetrieb eine Ertragssteigerung nach sich ziehen kann. Konkret ausgedrückt lautet dies: gegenüber der Einzelbeschaffung erzielt die Gemeinschaftsbeschaffung bei gleicher Qualität der zu beschaffenden Waren billigere Preise oder bei gleichen Preisen bessere Qualität. Dabei ist aber nicht ausgeschlossen, daß der Gemeinschaftsbeschaffung auch eine Kombination beider Vorteilsmöglichkeiten gelingen kann, nämlich bessere Qualitäten bei billigeren Preisen.

Wenn es den Anschein hat, als ob bei vielen Gemeinschaftsstellen nur nach einer Senkung der Einstandspreise gestrebt werde, wie es Droescher anführt[21]), so ist dies daraus zu erklären, daß bei der ver-

[21]) Droescher: a. a. O. S. 13.

hältnismäßig großen Materialbedingtheit der kleinen und mittleren Betriebe des Handwerks dieser Vorteil als der nächstliegende zuerst in die Augen springt.

Der andere Vorteil, der mit einer Verbesserung der Marktstellung verbunden ist, kann in der Möglichkeit einer Bezugskostenminderung liegen. Gegenüber dem Streben nach einer Preisverminderung wurde dieser Frage oft nur eine untergeordnete Bedeutung zuteil. Sie muß sich aber als eines der Ziele notwendig aus der Zusammenfassung des Bedarfes ergeben.

Von der Erkenntnis, daß durch eine systematische Zusammenfassung des Bedarfes vieler kleiner Wirtschaften eine Beeinflussung der Marktbedingungen auf dem Beschaffungsmarkt zu erreichen sei, bis zu der heutigen Anschauung, nach Möglichkeit nur aus erster Hand zu kaufen, ist kein weiter Weg. Mit Zunahme der Gemeinschaftsbeschaffung mußte in immer stärkerem Maße auf den Erzeuger als Lieferanten zurückgegangen werden. Daß dabei der Handel teilweise ausgeschaltet wurde, ist lediglich eine Begleiterscheinung. Es ist deshalb nicht ganz richtig, die Gemeinschaftsbeschaffung als handelsfeindlich anzusehen. Was uns daran aber wichtiger erscheint, ist die Herausstellung der Tatsache, daß das Zusammenfassen des Bedarfes mit dem Ziel des Kaufens aus erster Hand nur bis zu einem Teil gewollt war. Wenn es zum andern Teil aus einem Zwang heraus erfolgte, um sich gegen den Mißbrauch wirtschaftlicher Machtstellung zu wehren, dann ist es lediglich als eine Art Notwehr anzusehen, deren Folgen allerdings vorwiegend vom Handel zu tragen sind. Die Geschichte der Gemeinschaftsbeschaffung hat gezeigt, daß es in vielen Fällen erst der Einrichtung der Gemeinschaftsbeschaffung bedurfte, um überhaupt einen Einfluß auf die Preisbildung einzelner Waren ausüben zu können. Die Ausschaltung des Handels und die Eliminierung des Zwischenhandelsgewinnes kann u. E. daher nur als ein abgeleitetes Ziel betrachtet werden[22]).

Daß mit der Ausschaltung des Handels auch dessen Aufgaben verschwinden, die darin bestehen, die räumliche und zeitliche Entfernung zwischen dem Erzeuger und dem Verbraucher zu überbrücken, ist nicht der Fall. Die Gemeinschaftsbeschaffung kann aber auf der anderen Seite diese Aufgaben auch nicht vollständig übernehmen, wenn sie nicht als Handelseinrichtung mit andersklingender Bezeichnung gelten will. Sie nimmt jedoch bewußt die Teile des Aufgabengebietes des Handels in ihre Zielstellung herein, die sie mit Nutzen für die angeschlossenen Wirtschaften übernehmen kann. Die anderen Handelsfunktionen werden entweder dem Erzeuger oder dem Auftraggber zugeschoben.

Wir haben eingangs den Begriff der Beschaffungsfunktion nicht so eng ausgelegt, als daß er sich nur auf die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Beschaffung stehenden Tätigkeiten beschränkt. Diese Auslegung gibt uns nun das Recht, ein weiteres Ziel der Gemein-

---

[22]) Vgl. hierzu auch Droescher, H.: Die Genossenschaft als Mittel der Rationalisierung, Betriebsführung, 1928, S. 2.

schaftsbeschaffung dahingehend zu formulieren, daß die Gemeinschaftsstelle über die eigentliche Beschaffung hinaus die Einkaufsarbeiten übernimmt, die in der übertragenen Beschaffungsfunktion enthalten sind. Für die angeschlossenen Betriebswirtschaften bedeutet die Übernahme dieser Arbeiten durch die Gemeinschaftsstelle eine Ersparnis an Organisationskosten, Zeit und Energie. Doppelt wertvoll ist dies, weil es für die Mehrzahl dieser Betriebe unmöglich ist, eine laufende Marktbeobachtung auszuüben und Materialprüfungen vorzunehmen. In diesem Ziel zeigt es sich, daß die Gemeinschaftsbeschaffung bewußt über das rein Technische der Beschaffung hinausgeht, denn in der Ausübung dieser Tätigkeiten liegt für die Gemeinschaftsstelle ein großer Vertrauensbeweis der angeschlossenen Mitglieder, der die Gemeinschaftsstelle aber auch verpflichtet, das Interesse der Mitglieder wahrzunehmen. Dieses Interesse besteht aber nicht allein darin, für die Beteiligten günstig zu beschaffen, sondern gegebenenfalls nicht zu beschaffen, und zwar dann, wenn es auf Grund der Marktkenntnis und der Erfahrung der Gemeinschaftsstelle nicht ratsam ist.

Zusammenfassend ist zu sagen, daß die Gemeinschaftsbeschaffung letzten Endes die wirtschaftlichen Voraussetzungen dafür liefert, daß die großen Unterschiede in den Beschaffungsbedingungen bei den handwerklichen Betriebswirtschaften innerhalb eines Gewerbezweiges verwischt werden und dadurch eine annähernd einheitliche Kalkulationsbasis gefunden werden kann. Die Tatsache, daß sich in unserem Beispiel alle handwerklichen Bäckereien an der Gemeinschaftsbeschaffung beteiligen können, bildet darüber hinaus die Grundlage für eine standesmäßige Preispolitik, die bei voller Erhaltung der individuellen Qualitätsarbeit den Anforderungen der Nährpflicht gerecht zu werden vermag.

Die Gemeinschaftsbeschaffung darf aber nicht in der rein wirtschaftlichen Zielsetzung stecken bleiben. In dem Maße, als sich innerhalb der deutschen Wirtschaft eine neue Wirtschaftsgesinnung verwirklicht, fällt der Gemeinschaftsbeschaffung als der wirtschaftlichen Institution zusammen mit der fachlichen Innungsorganisation die Aufgabe zu, den Gedanken der Verbundenheit aller Standesmitglieder innerhalb ihres Standes zu pflegen. In dieser Aufgabe liegt gleichzeitig das sozialethische Ziel der heutigen Gemeinschaftsbeschaffung begründet, das dahingehend zu formulieren ist: Die bisher rein egozentrisch denkenden und folglich privatwirtschaftlich eingestellten Interessenten sind durch diese beiden Einrichtungen, die der Gemeinschaftsbeschaffung und die der Innungsorganisation, zu verantwortungsfreudigen und standesbewußten deutschen Handwerkern zu machen.

II. Die Unternehmungsformen der Gemeinschaftsbeschaffung.

A. Die verschiedenen Unternehmungsformen.

1. Allgemeines.

Wenn wir uns der Betrachtung der Unternehmungsformen zuwenden, in der im Bäckerhandwek die Gemeinschaftsbeschaffung durchgeführt wird, so müssen wir feststellen, daß trotz der Einheitlichkeit des Zieles ganz verschiedenartige Formen mit der Durchführung betraut werden. Gegen die Anwendung verschiedenartiger Formen trotz des einheitlichen Zieles ist im Prinzip dann nichts einzuwenden, wenn jede der angewandten Formen in der Lage ist, die Erreichung des gesteckten Zieles möglich zu machen. Daß die im vorausgehenden Abschnitt formulierten Ziele der Gemeinschaftsbeschaffung zum großen Teile nur eine Frage des Willens der Beteiligten sind, haben wir schon in der grundlegenden Voraussetzung kennen gelernt, denn eine Gemeinschaftsbeschaffung kommt bekanntlich erst dann zustande, wenn der Einzelbetrieb gewillt ist, auf die Ausübung seiner Beschaffungsfunktion ganz oder teilweise zu verzichten. Es ist aber kaum anzunehmen, daß sich in dieser Frage eine einheitliche Willensäußerung der handwerklichen Bäckereien bildet. Die Gründe dafür liegen in ganz verschiedenen Dingen, die später zu erörtern sind. Wir sind deshalb berechtigt, die Wahl der verschiedenen Formen der gemeinsamen Beschaffung als die Aeußerung eines gradmäßigen Willensunterschiedes der Beteiligten zu erklären, weil die einzelnen Formen eine mehr oder weniger feste Beziehung zwischen der Gemeinschaftsstelle und dem angeschlossenen Mitglied herstellen.

Von ausschlaggebender Bedeutung für die Wahl der Unternehmungsform ist weiter die Betriebsform, in der die Gemeinschaftsbeschaffung aufgezogen werden soll. Es wird noch zu zeigen sein, daß nicht jede der angewandten Betriebsformen in der Lage ist, alle möglichen, zur Uebertragung kommenden Teilfunktionen der Beschaffung auszuführen. An sich betrachtet, ist dies unbedingt ein Nachteil, denn die in einer solchen Form Zusammengeschlossenen verzichten damit bewußt oder unbewußt auf die Geltendmachung einer Organisationskraft, die ihnen vielleicht in anderer Betriebsform geltend zu machen möglich wäre und beschränken sich damit auf die Erreichung eines Teilerfolges.

Die Erzielung eines Teilerfolges kann aber trotzdem berechtigt sein, wenn die Gemeinschaftsbeschaffung durch die Uebernahme aller Funktionen der Beschaffung einen negativen Nutzungsgrad zeitigen würde. Diesen betriebswirtschaftlichen Nutzungsgrad exakt festzustellen, ist nicht einfach. Er beruht grob ausgedrückt auf einem Vergleich

zwischen den Kosten der Gemeinschaftsstelle, die um den Wert der durch die Gemeinschaftsbeschaffung erzielten Vorteile gegenüber der Einzelbeschaffung zu vermindern sind, einerseits und der Summe der Beschaffungskosten aller Mitglieder bei der Einzelbeschaffung andererseits. Die Uebertragung aller Funktionen der Beschaffung auf die Gemeinschaftsstelle ist also dann gerechtfertigt, wenn die Kosten der Gemeinschaftsstelle geringer sind als die Summe der Beschaffungskosten der Einzelwirtschaften. Die Kosten sind jedoch, wie vorstehend ausgeführt worden ist, um die „Erträge" des Gemeinschaftsbezuges zu berichtigen. Auf Grund einer Ueberlegung glaubt man, annehmen zu dürfen, daß der Vergleich immer zu Gunsten der Gemeinschaftsstelle ausfallen müßte, doch hat die Praxis schon verschiedentlich das Gegenteil bewiesen. Zweifellos lagen dann Organisationsfehler vor, die an sich nichts gegen die Berechtigung der Gemeinschaftsbeschaffung aussagen, sodaß wir glauben, unseren Standpunkt folgendermaßen formulieren zu dürfen: die Gemeinschaftsbeschaffung ist auch dann noch existenzberechtigt, wenn die Kosten der Gemeinschaftsstelle absolut die „Erträge" übersteigen. Voraussetzung bleibt aber, daß die Gemeinschaftsbeschaffung den Beteiligten trotz des Kostenzuschusses noch Vorteile bringt, die auch im Einzelbetrieb als größer empfunden werden müssen als die eventuell notwendig werdenden Zuschüsse. Daher ist es auch erklärlich, daß von der Gemeinschaftsbeschaffung als einer Kostengemeinschaft gesprochen werden kann. Aus dem Vergleich der Kosten geht aber weiter hervor, daß es im Zweifel unbedingt besser ist, nur eine Teilfunktion der Beschaffung zur Uebertragung zu bringen, wenn das Ergebnis der Ausübung dieser Teilfunktion eindeutig für die Gemeinschaftsbeschaffung spricht.

Bei der Wahl der Unternehmungsform für den gemeinschaftlichen Einkauf sind besonders beim Handwerk die persönlichen Gründe zu berücksichtigen. Das starke Individualstreben der Handwerker ist der Gemeinschaftsbeschaffung oft hinderlich gewesen. Für viele von ihnen bedarf es erst eines wirtschaftlichen oder psychischen Zwanges, um sich einer gemeinschaftlichen Organisation anzuschließen. Wenn die verschiedenen Formen dem Handwerker eine mehr oder weniger starke Bindung an die Gemeinschaftsstelle erlauben, so kommt dies den einzelnen Wünschen nur entgegen. Eine wirtschaftliche Notwendigkeit, sich verschiedener Formen zu bedienen, dürfte u. E. kaum nachweisbar sein. Wir möchten im Gegenteil dafür eintreten, daß im Interesse einer größeren Markteinflußnahme die Durchführung der Gemeinschaftsbeschaffung in einer einheitlichen Unternehmungsform möglich sein sollte.

Bei der Behandlung der Unternehmungsformen soll im folgenden keinerlei Rücksicht auf die verschiedenen Möglichkeiten der Durchführung der Gemeinschaftsbeschaffung (Betriebsformen) genommen werden, sondern es wird versucht, darzustellen, wie sich die einzelnen Arten von Unternehmungsformen als solche für die Gemeinschaftsbeschaffung eignen. Die Argumente für oder gegen die einzelne Form

dürfen deshalb aber nur in Verbindung mit der Beurteilung der zur Anwendung kommenden Betriebsform gewertet werden.

Im deutschen Bäckerhandwerk sind es vornehmlich drei Arten von Unternehmungsformen, die sich mit der gemeinsamen Beschaffung befassen. Die erste Art ist der Zusammenschluß einzelner in ziemlich loser Rechtsform. Die zweite umfaßt die mannigfaltigen Formen des sog. Innungsbezuges und zu der dritten Art gehören die Genossenschaften, die in der übergroßen Mehrzahl der Reichszentrale deutscher Bäckergenossenschaften angeschlossen sind.

Der Einkaufsspezialist[1]), wie er in anderen Branchen üblich ist[2]), ist u. W. im Bäckerhandwerk nicht mehr vorhanden. Soweit er vorhanden war, wurde er von dem Mehlhandel einerseits und den Genossenschaften andererseits verdrängt.

2. Die Form des losen Zusammenschlusses.

Als charakteristisches Unterscheidungsmerkmal gegenüber den beiden anderen Formen hat die des losen Zusammenschlusses eine gewisse Unplanmäßigkeit der Beschaffung an sich[3]). Wenn auch bei den anderen Formen keine Ausschließlichkeit in der Uebertragung der Beschaffungsfunktion auf die Gemeinschaftsstelle vorliegt und die Beteiligten die Gemeinschaftseinrichtung erfahrungsgemäß nur zum Teil benützen, so muß doch in diesen Fällen von einer laufenden Beschaffungsübertragung gesprochen werden, da dabei immer eine gewisse Betriebsbereitschaft vorhanden ist, um die zur Uebertragung kommenden Funktionen zu empfangen. Das Moment der laufenden Funktionsübertragung fehlt aber bei der losen Zusammenschlußform. Beabsichtigt ist nämlich die gemeinsame Beschaffung hier nur für den Fall, daß der Markt eine ausnahmsweise günstige Gelegenheit bietet, die auszunützen über die wirtschaftliche Kraft des einzelnen Bäckers hinausgeht.

Die Absicht, günstige Marktsituationen auszunützen, bringt aber gewisse Tendenzen in der Auswahl der Beteiligten mit sich. Rein zahlenmäßig ist die lose Zusammenschlußform begrenzt, weil das Gelegenheitsgeschäft rasche Entschlüsse verlangt, die nur dann rechtzeitig gefaßt werden können, wenn der Kreis der Beteiligten sich in der Kürze der Zeit dazu äußern kann. Von größerer Bedeutung für die Ausnützung der Marktsituation ist aber die wirtschaftliche Kraft der Beteiligten, die sich bei dieser Art der Gemeinschaftsbeschaffung als Ausschaltungs-

---

[1]) Vgl. Roeßle: Uebertragung . . . ., a. a. O. S. 78. „Wo die Schaffung von selbständigen, auf Eigenkapital basierenden Gemeinschaftsstellen aus wirtschaftlichen Gründen nicht möglich ist, bedient man sich des Einkaufsspezialisten". —
Vgl. weiter „Das deutsche Handwerk", a. a. O., Bd. I, S. 228 ff., ferner Schwamm: a. a. O. S. 15.

[2]) Z. B. im Textileinzelhandel nach Schreiterer, G.: Die Gemeinschaftsbeschaffung im Textileinzelhandel, Stuttgart 1931.

[3]) Schreiterer, G.: a. a. O. S. 51.

tendenz gegenüber den wirtschaftlich Schwächeren erweist. Es liegt auch auf der Hand, daß eine Marktsituation nur dann günstig auszuwerten ist, wenn der Nachfrager eine Kapitalkraft geltend machen kann. Für die lose Zusammenschlußform ist es deshalb nicht gleichgültig, wer sich an der Gemeinschaftsbeschaffung beteiligt. In der Praxis geht dies meist so vor sich, daß sich einige kapitalkräftige Bäcker verabreden, für den gemeinsamen Bedarf Angebote einzuholen und sie im Hinblick auf ihre wirtschaftliche Stärke auszuhandeln. Gelingt dies nicht in dem beabsichtigten Maße, so entschließen sie sich, einige weitere Kollegen in die Beteiligung hereinzunehmen, um die Nachfragegröße und die Kapitalkraft zu erhöhen. Nach außen ist der Zusammenschluß selten als solcher zu erkennen, da es meistens ein Mitglied übernimmt, für die Gemeinschaft aufzutreten und die Einkaufsarbeiten durchzuführen. Die Gemeinschaftsstelle ist damit als in dem Betrieb dieses Mitglieds enthalten anzusehen, da dieser Betrieb auch die Aufgaben der Gemeinschaftsbeschaffung zu bewältigen hat.

Als rechtliche Grundlage dieser Gemeinschaftsbeschaffung erkennen wir damit die Vertragsabrede, die individuell ganz verschieden aussehen kann. U. W. nach bewegt sich der Inhalt dieser Verträge zwischen der einfachen Verabredung der Beteiligten, nur von einem bestimmten Lieferanten zu beziehen, und der Errichtung einer bürgerlichrechtlichen Gesellschaft. Diese Grenze so festzulegen, erscheint uns deshalb wichtig, weil wir es als ein Kriterium der losen Zusammenschlußform ansehen, daß es normalerweise nicht dem Willen der Beteiligten entspricht, die Gemeinschaftsstelle mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit auszustatten. Es sind weniger die rechtlichen Bindungen, auf denen diese Form der Gemeinschaftsbeschaffung beruht, als vielmehr die persönlichen Beziehungen der Beteiligten untereinander.

Wenn wir kurz die Vorteile der Form des losen Zusammenschlusses gegenüber den beiden anderen Formen zusammenstellen wollen, so müssen wir das Ausleseprinzip unter den für die Gemeinschaftsbeschaffung in Frage kommenden Bäckern als den wichtigsten Vorteil nennen. Die Ausschaltung kapitalschwacher und die bewußte Beschränkung auf wirtschaftlich starke Kollegen sichert dieser Gemeinschaftsbeschaffung am Beschaffungsmarkt eine Handlungsfreiheit, die sie im Interesse der Beteiligten gut gebrauchen kann. Die Beschränkung auf einen zahlenmäßig begrenzten Mitgliederkreis hat neben der Sicherung der raschen Entschlußfähigkeit den Vorteil geringer Kosten, wobei wir von den Kosten, die durch die Betriebsform bedingt werden, absehen wollen. Weiter verlangt der lose Zusammenschluß meist keine Kapitalbeteiligung der Mitglieder, die damit diese Mittel ihrem eigenen Betrieb nicht zu entziehen brauchen. Auch das Beteiligungsrisiko, das jeder Kapitalbeteiligung innewohnt, kann dann für sie nicht schlagend werden.

Das Ausleseprinzip, das wir soeben als Vorteil erkannt haben, ist aber andererseits auch der größte Nachteil der losen Zusammenschlußform. Wenn wir die Gemeinschaftsbeschaffung als eine Einrichtung

zur Förderung des ganzen Standes gekennzeichnet haben, so müssen wir nun feststellen, daß das Ausleseprinzip dem Wesen der Gemeinschaftsbeschaffung widerspricht und sie zu einer Einrichtung zur Förderung einzelner herabsetzt, da es die finanziell weniger Qualifizierten ausschließt, und nur denen eine Förderung angedeihen läßt, die ohnedies schon eine bessere Stellung am Beschaffungsmarkt innehaben. Daß das Moment der Förderung des ganzen Standes in der losen Zusammenschlußform oft nicht gewollt ist, geht auch daraus hervor, daß es in der Hauptsache Großhandwerker sind, die sich dieser Form bedienen, damit ihnen im Konkurrenzkampf aus der Gemeinschaftsbeschaffung der „Kleinen" kein Nachteil erwachse, sie sich aber andererseits an der Einrichtung der letzteren nicht beteiligen wollen. Wenn der Enqueteausschuß[4]) die Ansicht vertritt, daß die lose Zusammenschlußform dort angewandt wird, wo eine selbständige Einkaufsgenossenschaft nicht existenzfähig ist, so hat er teilweise recht; die Zahl dieser Fälle ist aber im Bäckerhandwerk bestimmt gering gegenüber der Zahl der soeben erwähnten Konkurrenzgründungen. Diese Tatsache ist wiederum nur mit der Mentalität der Beteiligten im Bäckerhandwerk zu erklären.

Daß die lose Zusammenschlußform durch das Fehlen der Rechtspersönlichkeit der Gemeinschaftsstelle benachteiligt sein kann, scheint uns gegenüber den anderen Argumenten von untergeordneter Bedeutung, besonders auch deshalb, weil die Anwendung des Ausleseprinzips das Risiko der losen Beziehungen auf ein Mindestmaß herabschraubt.

3. Der Innungsbezug.

Die Bezeichnung einer Unternehmungsform der Gemeinschaftsbeschaffung mit Innungsbezug deutet schon darauf hin, daß die berufliche Standesorganisation, die Innung, diese Form der Gemeinschaftsbeschaffung durchführt oder doch mindestens anregt.

War bei der Form des losen Zusammenschlusses das gelegentliche gemeinsame Beschaffen überwiegend festzustellen, so finden wir bei den Formen des Innungsbezuges neben der gelegentlichen Beschaffungsweise auch Einrichtungen mit Dauercharakter. Dabei soll der Vollständigkeit halber nicht unerwähnt bleiben, daß es darüber hinaus Formen gibt, die außer dem laufenden Bezug — von meist nur einer Ware, — das Gelegenheitsgeschäft ähnlich dem der losen Zusammenschlüsse wahrnehmen. Die Formen jedoch, die den Gemeinschaftsbezug als Dauereinrichtung pflegen, sind in dieser Gruppe vorherrschend.

Die Zahl der Beteiligten hat beim Innungsbezug ihre natürliche Grenze nach oben in der Mitgliederzahl der Innung. Die untere Grenze läßt sich nicht genau bestimmen, denn sie ist eine Frage der Größe des zusammenzufassenden Bedarfes und der dahinterstehenden Kapitalkraft. Jedenfalls kann soviel gesagt werden, daß beim Innungsbezug die Mindestzahl der Beteiligten größer sein muß als beim losen Zusammenschluß,

---

[4]) Das deutsche Handwerk, a. a. O. Bd. I, S. 229 ff. — Schwamm hat diese Ansicht übernommen (a. a. O. S. 15 ff.).

weil eine Auslese nach der wirtschaftlichen Stärke nicht stattfindet. Sie kann jedoch eventuell unter der Mindestzahl der zu einer Genossenschaft nötigen Teilnehmer liegen, da die Entwicklungsgeschichte der Gemeinschaftsbeschaffung oft gezeigt hat, daß der Innungsbezug die Vorstufe des genossenschaftlichen Einkaufs war. Die wirtschaftliche Begründung ist darin zu erblicken, daß der Umfang der Gemeinschaftsbeschaffung nicht ausgereicht hätte, um ihn durch eine selbständige Betriebsstelle der Genossenschaft noch nutzbringend durchführen zu lassen, wobei davon abgesehen werden soll, ob die rechtlichen Erfordernisse erfüllbar gewesen wären. Dadurch aber, daß die Durchführung des Innungsbezuges meist keine selbständige Gemeinschaftsstelle erfordert, da die Arbeiten im Betrieb eines Mitgliedes oder der Innungsstelle selbst erledigt werden können, ist dem Innungsbezug oft noch ein Erfolg beschieden, den die Genossenschaft nicht mehr erzielen kann. Wir können die letzte Tatsache verallgemeinern und sagen, daß hinsichtlich des Geschäftsbetriebes von einer Selbständigkeit der Gemeinschaftsstelle beim Innungsbezug kaum gesprochen werden kann.

Im Gegensatz zu der losen Zusammenschlußform sind dagegen die Betätigungen der verschiedenen Formen des Innungsbezuges nach außen hin fast immer als Gemeinschaftsbeschaffungen erkenntlich. Dies spielt für die Beurteilung der rechtlichen Grundlagen dieser Formen eine Rolle, weil die Wahl einer entsprechenden Rechtsform ein Vor- oder Nachteil für die Gemeinschaftsbeschaffung sein kann. Die Innung selbst ist, da sie als öffentlich-rechtliche Körperschaft zur Erfüllung anderer Zwecke bestimmt wurde, nicht geeignet, vor allem den gemeinsamen laufenden Bezug durchzuführen. Im Gelegenheitsgeschäft ist sie aber öfter anzutreffen. Für die Zwecke der Dauereinrichtung ist der nicht-rechtsfähige Verein am stärksten vertreten. So sind sehr viele Hefebezugsvereinigungen in dieser Form errichtet. Etwas seltener ist der eingetragene Verein als Unternehmungsform zu finden. Die Form der bürgerlichen Gesellschaft ist im Innungsbezug so gut wie nicht vorhanden.

Alle diese Unternehmungsformen lehnen sich meist eng an die Innungsorganisation an, weshalb sie auch nach außen als Einrichtungen der Innung angesehen werden. In den Fällen, in denen die Innung selbst die Gemeinschaftsbeschaffung durchführt, ist eine eigentliche Unternehmungsform für den Gemeinschaftsbezug nicht vorhanden, da die Innung, wie gesagt, mit anderer Zielsetzung ausgestattet ist. Rechtlich liegt dann meist zwischen der Innung und den Beteiligten ein Auftragsverhältnis vor. Bei dem Abschluß von Kollektivverträgen[5]) zwischen Berufsorganisationen und Lieferanten ist sogar eine Geschäftsführung ohne Auftrag denkbar.

---

[5]) Wir sind uns darüber vollkommen im klaren, daß der Abschluß von Kollektivverträgen eigentlich eine Betriebsform der Gemeinschaftsbeschaffung darstellt, und deshalb logischerweise im Kapitel IV behandelt wird. Die Erwähnung an dieser Stelle geschah nur um des Beispiels willen.

Die gleichen Vorteile wie der lose Zusammenschluß gewähren die Formen des Innungsbezuges im Hinblick auf die Kapitalbeteiligung und der damit verknüpften Risiken. Dieser Vorteil fällt hier sogar noch stärker ins Gewicht als bei jener Form, weil der Innungsbezug ein Ausleseprinzip nicht kennt und somit im Durchschnitt wirtschaftlich weniger starke Personen in sich vereinigt. Das Vorhandensein der Möglichkeit, daß sich alle an der Gemeinschaftsbeschaffung beteiligen können, ist deshalb als der Hauptvorteil des Innungsbezuges anzusprechen, da er der Idealform der Gemeinschaftsbeschaffung näher zu kommen vermag als die Form des losen Zusammenschlusses.

Die Tatsache, daß bei den Formen des Innungsbezuges für die Beteiligten nur geringe Bindungen bestehen, bedeutet auf der anderen Seite aber auch einen großen Nachteil für die Durchführung der Gemeinschaftsbeschaffung. Durch die Zusammenfassung des Bedarfes allein hat sich die Stellung der am Innungsbezug Beteiligten nicht viel gebessert, weil das weitgehende Fehlen einer rechtlich scharf umrissenen Wirtschaftsform die Bindungen der Mitglieder untereinander vermissen läßt und dadurch das Geltendmachen einer massierten Kapitalkraft sehr erschwert wird. Wollen sie diesen Nachteil vermeiden, so müssen sich die Mitglieder vertragliche Bindungen auferlegen, vor allem, wenn sie den laufenden Gemeinschaftsbezug pflegen wollen. Praktisch geschieht dies vielfach durch die Einführung eines Kaufzwanges bei bestimmten Waren, z. B. bei der Hefe. Ohne Bindungen irgendwelcher Art werden sie nur geringe Erfolge aufzuweisen haben, da sie besonders auch für das Gelegenheitsgeschäft zu langsam und zu schwerfällig sind.

4. Die Genossenschaft.

Die nun zu behandelnde Form der Genossenschaft ist ohne Zweifel die bedeutendste und wichtigste Unternehmungsform der Gemeinschaftsbeschaffung. Es erscheint uns aber überflüssig, sich an dieser Stelle über das Wesen der Genossenschaft im einzelnen auszulassen, da sie im wirtschafts-wissenschaftlichen Schrifttum bereits eingehend behandelt wurde. Wir möchten uns vielmehr damit begnügen, einige charakteristische Merkmale herauszustellen, die die Genossenschaft von den anderen Unternehmungsformen der Gemeinschaftsbeschaffung zu unterscheiden geeignet sind.

Wenn wir früher gesagt haben, daß die Selbständigkeit des Betriebes der Gemeinschaftsstelle kein allgemeines Kriterium für die Gemeinschaftsbeschaffung sei, so müssen wir diese Selbständigkeit jetzt als Kriterium für die genossenschaftliche Gemeinschaftsbeschaffung aufstellen. Damit braucht aber die wirtschaftliche Verbundenheit des Genossenschaftsbetriebes mit den Wirtschaften der Mitglieder nicht verloren zu gehen, — sie darf es auch nicht, — sondern es wird damit nur das betriebstechnische Moment der Selbständigkeit in den Vordergrund geschoben[6]), was auch darin zum Ausdruck kommt, daß die Betätigung

[6]) So auch Schwamm: a. a. O. S. 9.

der Genossenschaft immer nur als eine Aeußerung der Gemeinschaftsbeschaffung aufgefaßt werden kann.

Die Selbständigkeit der Betriebsführung der Genossenschaft ist wiederum keine zufällige Tatsache, sondern liegt in der rechtlichen Ausstattung der eingetragenen Genossenschaft begründet, denn der Gesetzgeber sieht den gemeinsamen Geschäftsbetrieb der Genossenschaft als ein wesentliches Merkmal an. Aus dieser gesetzlich geforderten Selbständigkeit der Gemeinschaftseinrichtung ergibt sich fast von selbst ein Zwang zu einer Kapitalausstattung dieses Betriebes, wobei die Form, in der die Kapitalversorgung vollzogen werden muß, für die theoretische Begründung von untergeordneter Bedeutung ist. Für die praktische Durchführung der genossenschaftlichen Gemeinschaftsbeschaffung ist es aber nicht gleichgültig, wie die Kapitalbildung erfolgt, denn es ist für die Beteiligten ein großer Unterschied, ob sie einen Kapitalanteil als zusätzliche Beteiligungsleistung aufbringen oder ob sie auf die Ausschüttung einer durch sie erzielten Erübrigung verzichten müssen. Auf der anderen Seite ist für den Gemeinschaftsbetrieb eine ganz verschiedene marktwirtschaftliche Stellung geschaffen, je nachdem er sich auf ein nennenswertes Eigenkapital stützen kann oder nicht.

Der letztgenannte Gesichtspunkt ist auch bei der Beurteilung der durch die Genossenschaftsform bedingten Haftung der Beteiligten gegenüber dem Gemeinschaftsbetrieb zu beachten, denn das Fehlen eines angemessenen Eigenkapitals kann in der Auswirkung zum Teil durch die zu übernehmenden Haftsummen ausgeglichen werden. Die Haftsummen als sogenanntes Garantiekapital der Genossenschaften werden bei der Beurteilung der Kreditbasis berücksichtigt, insofern als man dabei von dem Gedanken ausgeht, daß diese Haftungen der Beteiligten als Garantieerfüllungen tatsächlich realisiert werden können.

Was die zahlenmäßige Beteiligungsgröße anbetrifft, so ist bei der eingetragenen Genossenschaft eine gesetzliche Mindestziffer von 7 Mitgliedern als untere Grenze gegeben. Die Bäckergenossenschaften zeigen aber nur vereinzelt eine Parallelität mit den Formen des Innungsbezuges, insoweit sie sich auf das Gebiet einer Innung beschränken. In der Mehrzahl der Fälle haben die Genossenschaften ihr Absatzgebiet aus wirtschaftlichen Gründen weiter abgesteckt, d. h. sie sind grundsätzlich bereit, die Gemeinschaftsbeschaffung für die Mitglieder zweier oder mehrerer Innungen zu übernehmen. Das Ziel, das sie damit verfolgen, ist, eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Gemeinschaftsbeschaffung zu erreichen, die einerseits eine Frage der Betriebsleistung der einzelnen Genossenschaft ist und andererseits von dem Grad der Beeinflussungsmöglichkeit des Marktes abhängt.

Der Verwirklichung des letzten Gedankens dient es, wenn die Bäckergenossenschaften zwischen sich und den Beschaffungsmarkt eine weitere Gemeinschaftsbeschaffungsstelle einschieben, die Zentralgenossenschaft. Es muß aber sofort die Frage aufgeworfen werden, ob diese Verlängerung der „Handelskette" um ein weiteres Glied nicht notwendig eine Verteuerung der zu beziehenden Waren mit sich bringt? Zur Be-

antwortung dieser Frage darf darauf hingewiesen werden, daß die Errichtung von Zentralgenossenschaften in der Praxis vielfach notwendig war, um in den meisten Fällen zu einer Einflußnahme auf die Preisgestaltung des Beschaffungsmarktes überhaupt erst zu gelangen. Diese Besonderheit, die mit den im Bäckerhandwerk benötigten Waren und deren Marktverhältnissen zusammenhängt, zeigt, daß der Bezug durch die Zentralgenossenschaft nicht verteuernd auf die Waren gewirkt hat. Im Gegenteil wäre die Gemeinschaftsbeschaffung durch die sog. Lokalgenossenschaften vielfach ohne einen Erfolg für die Beteiligten geblieben, wenn sie sich nicht entschlossen hätten, den Weg der Bedarfszusammenlegung folgerichtig weiterzugehen und die in den Lokalgenossenschaften bereits zusammengefaßten Bedarfsgrößen auf die Zentralgenossenschaften weiter zu übertragen und sie erst dann auf den Markt gelangen zu lassen. Daraus vermögen wir auch die Aufgabenstellung für die Zentralgenossenschaften zu erkennen. Sie sind und dürfen nur Warenbeschaffungsinstitute im Sinne der oben aufgezeigten Gemeinschaftsarbeit sein, die primär die Aufgabe haben, das Wirksamwerden der Gemeinschaftsbeschaffung überhaupt erst zu ermöglichen und sekundär dazu bestimmt sind, die erreichte Marktstellung zu halten und deren Wirkung gegebenenfalls zu steigern zu versuchen. Daß sie außerdem noch Aufgaben organisatorischer Art haben, fällt nicht aus dem Rahmen der Gedanken der Förderung des Standes heraus, die wir als der Gemeinschaftsbeschaffung wesentlich erkannt haben.

Aus dem Gesagten ist schon zur Genüge klar geworden, daß die Genossenschaft als Unternehmungsform gegenüber den beiden anderen Arten die ausgeprägteste Form sowohl in rechtlicher als auch in wirtschaftlicher Beziehung darstellt. In dieser Tatsache sehen wir die Hauptgruppe der Vorteile, soweit sie durch die Form allein bedingt sind. Wir wollen sie im folgenden kurz erörtern, ohne daß die Zusammenstellung einen Anspruch darauf erhebt, vollständig zu sein. Bei der festumrissenen Form der Genossenschaft sind die Beziehungen zwischen den Mitgliedern und der Genossenschaft sehr leicht abzugrenzen, und zwar sowohl hinsichtlich des Mitgliedschaftsverhältnisses als auch des „Kundschaftsverhältnisses“[7]). Das Mitgliedschaftsverhältnis ist in allen Einzelheiten in der Satzung der Genossenschaft und im Genosenschaftsgesetz geregelt, die die Höhe des Geschäftsanteils und die Form der Aufbringung festlegen. Ferner gehört hierher die Bestimmung der Höchstgrenze der Haftung[8]). In diesen beiden Größen — Geschäftsanteil und Haftsumme — ist dem Mitglied von vornherein der Umfang seiner

---

[7]) Im Sinne von Meier, A.: Die Probleme des gemeinsamen Einkaufs der Einzelhändler, in Haus- und Küchengeräten, Eisenwaren, Glas und Porzellan. Stuttgart 1930, S. 62.

[8]) Wenn hier nur die Genossenschaft mit beschränkter Haftung in den Kreis der Betrachtungen gezogen wurde, so geschah dies aus dem Grund, daß bei den deutschen Bäckergenossenschaften nur noch die Form der beschränkten Haftpflicht angewandt wird.

Leistungs- bzw. seiner Eventualleistungspflicht bekannt gemacht und gleichzeitig aber auch darauf beschränkt worden. Was das Kundschaftsverhältnis anbetrifft, so ist eine klare Trennung von dem Mitgliedschaftsverhältnis erst bei der Genossenschaft möglich. Bei den beiden anderen Formen ist diese begriffliche Trennung nur sehr schwer vorzunehmen. Der Grund ist darin zu suchen, daß bei den letzteren die Selbständigkeit der Betriebsführung der Gemeinschaftseinrichtung nicht regelmäßig vorhanden ist, welche bei der Genossenschaft diese Trennung gewissermaßen automatisch durchführt.

Der Genossenschaftsbetrieb mit dem Charakter der Dauereinrichtung dient vorwiegend der laufenden Beschaffungsfunktionsübertragung. Die fortwährende Betriebsbereitschaft und die kapitalmäßige Ausstattung machen aber den Genossenschaftsbetrieb auch zur Durchführung von Gelegenheitsgeschäften fähig, in denen er den beiden anderen Formen nicht nachsteht. Die Fähigkeit, Gelegenheitsgeschäfte zu tätigen, führt den Genossenschaftsbetrieb sogar oft zu Spekulationsgeschäften, die vielfach deswegen gemacht werden, weil die Versuchung so groß ist, die betriebliche und finanzielle Bereitschaft der Genossenschaftsform auszunützen.

Als ein besonderer Vorteil der Form der Genossenschaft muß es noch erwähnt werden, daß die Genossenschaft in der Lage ist, alle in Betracht kommenden Betriebsformen (Vermittlungsverkehr, Durchgangsverkehr, Lagerverkehr usw.) durchzuführen, während die beiden anderen Formen erfahrungsgemäß meist nur die eine oder andere Form pflegen können. Als Ursache dieser Ueberlegenheit vermögen wir wiederum die Selbständigkeit der Betriebsführung und ihre Kapitalausstattung zu nennen, die es der Genossenschaft erlauben, zu überlegen, in welcher Weise ihren Mitgliedern am besten gedient ist, bzw. es den Mitgliedern zu überlassen, die Form der Durchführung zu bestimmen.

Es liegt nun auf der Hand, daß die Selbständigkeit der Betriebsführung nicht nur Vorteile aufzuweisen hat, sondern auch Nachteile, denn es bliebe sonst unverständlich, daß die beiden anderen Formen auf diese schwerwiegenden Vorteile verzichten. Einer dieser Nachteile liegt in den Kosten des selbständigen Betriebes, wobei aber nochmals darauf hingewiesen werden muß, daß es sich hier nur um solche Kosten handelt, die der Betrieb als Genossenschaft mit sich bringt. Es müssen also bei der Betrachtung alle Kosten ausscheiden, die die Durchführung der Gemeinschaftsbeschaffung an sich oder eine bestimmte Art der Durchführung (Betriebsform) mit sich bringt. Die Kosten des genossenschaftlichen Betriebes werden damit in Vergleich gestellt zu denen der beiden anderen Formen. Als spezifisch genossenschaftliche Kosten kennen wir die Gründungskosten i. w. S., die Kosten der gesetzlichen Revisionen, Veröffentlichungen usw. Zu denken ist hier weiter an die Kosten der selbständigen Betriebsführung, die bei der Genossenschaft immer vorhanden sind, während sie bei den anderen Formen nur zum Teil vorhanden zu sein brauchen. Im großen und ganzen handelt es sich dabei um die Kosten der Betriebsbereitschaft und der Kapitalnutzung.

Diese Ausführungen müssen deshalb so allgemein gehalten werden, weil es im einzelnen Fall durchaus möglich ist, daß die eine oder andere Art der Kosten nicht vorhanden ist. Wichtiger als die Frage nach den Kosten überhaupt scheint uns die nach der Wirkung dieser Kosten der Unternehmungsform zu sein. Ist der Nachteil dieser Kostenbelastung der Genossenschaft gegenüber den anderen Formen als schwerwiegend zu betrachten oder wie verhält es sich damit? Bei dem Versuch der Beantwortung dieser Frage stoßen wir wieder auf die gleichen Schwierigkeiten wie zuvor. Eine allgemein gültige Antwort ist auf diese Frage nicht zu geben, da wahrscheinlich jede Antwort durch ein Beispiel aus der Praxis zu widerlegen wäre. Diese Tatsache beweist uns nur die Mannigfaltigkeit der Erscheinung der Genossenschaftsform. Wir müssen deshalb eine andere Lösung versuchen. Die erwähnten Kosten der Unternehmungsform der Genossenschaft sind so ziemlich alle fixer Natur. Wie es als allgemein bekannt vorausgesetzt werden darf, ist das Merkmal fixer Kosten darin zu erblicken, daß sie innerhalb einer für den einzelnen Betrieb verschieden großen Beschäftigungsspanne in gleicher Höhe anfallen. Auf die Umsatzeinheit umgerechnet, haben sie die Eigenschaft, bei steigendem Umsatz zu fallen und bei sinkendem Umsatz größer zu werden. Für den genossenschaftlichen Betrieb ergibt sich daraus die Forderung, den Umsatz zu steigern, um die Wirkung dieser Kosten auf das Kostengefüge relativ zu vermindern. Die Möglichkeit einer Umsatzsteigerung ist aber bei keiner Form der Gemeinschaftsbeschaffung in dem Maße gegeben als gerade bei der Genossenschaft und zwar, weil die Genossenschaft normalerweise ein größeres Absatzgebiet hat und infolge ihrer Struktur die Beschaffungsfunktionen in größerem Umfang übernehmen kann.

Ein weiterer Nachteil der Genossenschaft, den wir auch beim losen Zusammenschluß kennen gelernt haben, ist das Wirksamwerden eines Ausleseprinzips, das man bei der Genossenschaft darin erblicken muß, daß sie von ihren Mitgliedern eine Kapitalbeteiligung und die Uebernahme einer Haftsumme verlangt. Diese Bedingung hat zur Folge, daß sich nicht alle Bäcker an der genossenschaftlichen Gemeinschaftsbeschaffung beteiligen können und daß die kapitalschwachen Berufsgenossen auf die Vorteile der Teilnahme verzichten müssen. Das Moment der Förderung des Standes kann also auf diese Weise nicht restlos erfüllt werden, wenn auch die Genossenschaft diesem Gedanken näher zu kommen vermag als der lose Zusammenschluß, und damit in dieser Frage zwischen dem letzterem und dem Innungsbezug steht. Da die Genossenschaft aber die größeren Vorteile aufzuweisen hat, so muß sie in diesem Punkt besorgt sein, eine Milderung des Ausleseprinzips herbeizuführen, damit auch die wirtschaftlich Schwächeren an einer Förderung durch die Genossenschaft teilhaben können. Bei der Form des losen Zusammenschlusses ist das Ausleseprinzip ein Wesensmerkmal der Form und wird bewußt angewandt, um wirtschaftlich weniger Starke von der gemeinsamen Beschaffung auszuschließen. Bei der Genossenschaft dagegen ist das Ausleseprinzip lediglich eine Begleiterscheinung der selbständigen Betriebsführung

dieser Unternehmungsform und hat seine Ursache in der Ausstattung des selbständigen Betriebes mit Eigenkapital. Aus dieser unterschiedlichen Stellung des Ausleseprinzips lassen sich aber bereits weitgehende Schlüsse auf seine Anwendung ziehen. Bedenken wir überdies, daß bei den deutschen Bäckergenossenschaften die Höhe der Geschäftsanteile als durchaus vertretbar bezeichnet werden muß und daß normalerweise die Aufbringung des Anteils in Raten geschehen kann, so müssen wir zugeben, daß das Ausleseprinzip stark gemildert, wenn nicht im einzelnen Fall sogar aufgehoben ist[9]). Es dürfte daher der Unternehmungsform der Bäckergenossenschaft im allgemeinen nicht allzu schwer fallen, zwischen den beiden Forderungen nach einer sicheren Geschäftsgrundlage des selbständigen Gemeinschaftsbetriebes einerseits und nach der Möglichkeit, daß sich alle Bäcker an dem gemeinsamen genossenschaftlichen Bezug beteiligen können, andererseits, eine zufriedenstellende Lösung zu finden.

Eine ganz besondere Stellung in der Behandlung der Unternehmungsformen nimmt das Problem der Warenbeschaffung für Nichtmitglieder bei den Genossenschaften ein. Wir wollen uns hier aber nicht auf eine prinzipielle Erörterung der Frage der Belieferung von Nichtmitgliedern einlassen, weil wir uns bewußt sind, daß man die Beantwortung dieser Frage in der genossenschaftlichen Praxis oft davon abhängig macht, ob durch das Hinausgehen über den Kreis der Mitglieder für die Mitglieder selbst Vorteile zu erreichen sind. Wenn wir die Gemeinschaftsbeschaffung damit erklärt haben, daß sie sich als eine Aussonderung der Beschaffungsfunktion aus dem Einzelbetrieb und der Uebertragung auf eine Gemeinschaftsstelle zum Zwecke gemeinsamer Beschaffung darstellt, so fällt die Teilnahme von Nichtmitgliedern am genossenschaftlichen Gemeinschaftsbezug nicht aus dem Rahmen dieser Begriffsbestimmung heraus. Erst in dem Augenbick, in dem wir das Moment der Mitgliedschaft bei der Gemeinschaftsstelle als Kriterium der Gemeinschaftsbeschaffung aufstellen, ist die Belieferung von Nichtmitgliedern durch die Lokalgenossenschaften keine genossenschaftliche Gemeinschaftsbeschaffung mehr. Das Kriterium der Mitgliedschaft ist aber bei der genossenschaftlichen Gemeinschaftsbeschaffung, wie wir gesehen haben, unerläßlich. Beim losen Zusammenschluß dagegen ist durch die Möglichkeit der beliebigen Ausgestaltung der rechtlichen Grundlagen die Mitgliedschaft nicht unbedingt notwendig. Auch beim Innungsbezug müssen wir die Mitgliedschaft der Beteiligten bei der Gemeinschaftsstelle als Normalerscheinung leugnen, trotzdem fast immer eine Mitgliedschaft bei der Innung vorliegt. Dies gilt sogar für den Fall, daß die Innung selbst die Gemeinschaftsbeschaffung durchführt, denn die Mitgliedschaft bei der Innung hat u. E. nichts mit der Mitgliedschaft bei der Gemeinschaftsstelle zu tun, zumal sie auch ganz verschiedener Rechtsnatur sind. Aus dieser unterschiedlichen Gestaltung der Mitgliedschaft bei den verschiedenen Unternehmungsformen glauben

---

[9]) Vergl.: Erdeba-Statistik 1935, S. 15 ff.

wir wieder sagen zu dürfen, daß die Genossenschaft einen höheren Grad der Gemeinschaftsbeschaffung verwirklicht als die Formen der beiden anderen Gruppen. Was nun die Beschaffung für Nichtmitglieder bei den Genossenschaften anbetrifft, so ist dieser Vorgang nicht als genossenschaftliche Gemeinschaftsbeschaffung anzusehen. Er ist vielmehr mit der Gemeinschaftsbeschaffung in einer der Formen der anderen Gruppen gleichzustellen. Genossenschaften, die Nichtmitglieder beliefern, führen also gewissermaßen die Gemeinschaftsbeschaffung in zwei verschiedenen Unternehmungsformen durch. Dieser Dualismus der Formen hat nicht nur für die theoretische Betrachtung Auswirkungen, sondern begründet unter anderem auch eine andere steuerliche Behandlung für eine solche Genossenschaft.

B. Der Umfang der Gemeinschaftsbeschaffung im Bäckerhandwerk.

Die folgende Darstellung des Umfanges der Gemeinschaftsbeschaffung hat den Mangel einer Einseitigkeit der Behandlung der einzelnen Unternehmungsformen. Während über die Genossenschaften genügend Quellen und Informationsmaterial vorhanden sind, fehlen beide, soweit es die Form des losen Zusammenschlusses anbetrifft, fast vollständig. Ueber den Innungsbezug lassen sich wenigstens ungefähre Angaben machen.

1. *Die zahlenmäßige Beteiligungsgröße.*

Wir haben bereits darauf hingewiesen, daß der lose Zusammenschluß oft sogar der örtlichen Innungsorganisation unbekannt geblieben ist, weshalb es nicht weiter wundernehmen kann, wenn über die Beteiligungsgröße oder gar über die Umsatzgröße keine Angaben gemacht werden können. Das Moment des überwiegenden Gelegenheitsgeschäftes spielt freilich dabei auch eine Rolle, insofern als es zweifelhaft erscheinen kann, ob der gelegentliche Zusammenschluß mit den Dauereinrichtungen der Gemeinschaftsbeschaffung hinsichtlich der zahlenmäßigen Beteiligungsgröße überhaupt verglichen werden kann. Für einen Vergleich der Umsätze ist die Vergleichsbasis ohne weiteres als gegeben zu erachten. Aus diesen Gründen wäre auch mit einer Schätzung der zahlenmäßigen Beteiligungsziffer nicht viel anzufangen, höchstens soweit sie solche Zusammenschlußformen erfassen würde, die mehr als nur ein Gelegenheitsdasein führen. Da aber tatsächlich die losen Zusammenschlüsse selten über den Kreis der Beteiligten hinaus bekannt werden, so konnte eine solche Schätzung auch nicht zuverlässig vorgenommen werden.

Was hier über die lose Zusammenschlußform gesagt wurde, gilt zum Teil auch für den Innungsbezug. Das Gelegenheitsgeschäft im Innungsbezug ist weder in seiner zahlenmäßigen, noch mengenmäßigen Größe festgehalten, obgleich die Innungsorganisation hierzu in der Lage gewesen wären. Ueber die laufende Gemeinschaftsbeschaffung sagt uns

die Statistik 1929 des Deutschen Bäckerhandwerks[10]), daß 416 Innungen und 538 Hefebezugsvereinigungen die gemeinsame Beschaffung von Hefe durchführen. Diesen Zahlen des Innungsbezuges darf die Angabe hinzugerechnet werden, daß 17 Innungen eine Hefe- und Wirtschaftskasse unterhalten, und daß weitere 26 Innungen einen gemeinsamen Warenbezug organisiert haben. Bei der letzten Angabe glauben wir jedoch, annehmen zu dürfen, daß es sich dabei nicht um Einrichtungen der laufenden Gemeinschaftsbeschaffung handelt, sondern daß in dieser Zahl ein Teil der Innungen erfaßt worden ist, die das Gelegenheitsgeschäft pflegen. Diese Zahlen geben den Stand am Ende des Jahres 1929 wieder. In der Zwischenzeit sind keine Erhebungen durchgeführt worden, doch sollen sich diese Bestandsziffern in den letzten Jahren weiter verringert haben[11])'.

Eine genaue Darstellung der Verhältnisse bei den Genossenschaften ist durch die eingehenden Veröffentlichungen der Reichszentrale Deutscher Bäckergenossenschaften (Erdeba) gewährleistet. Darnach befaßten sich im Jahre 1935 insgesamt 395 Genossenschaften mit der Gemeinschaftsbeschaffung im Bäckerhandwerk. Ihre Verteilung auf die Bezirke des Reichsinnungsverbandes des Bäckerhandwerks ist aus der Spalte 3 der Tabelle I[12]) ersichtlich.

Wir konnten bei den Formen des Innungsbezuges eine Zusammenarbeit mit den örtlichen Innungsorganisationen feststellen, die wir auch zwischen der Lokalgenossenschaft und der Innung finden, obgleich sie hier mit unterschiedlicher Stärke auftritt. Diese Gleichheit der Erscheinung ist kein Zufall, sondern entspringt der Absicht, die Gemeinschaftsbeschaffung auf der Basis der Innung aufzuziehen. Während der Innungsbezug in der Beschränkung der Organisation auf die Mitglieder der Innung sein Ziel findet, geht die Organisation der genossenschaftlichen Gemeinschaftsbeschaffung weiter, indem sie, wie wir bereits gesehen haben, einerseits die Mitglieder mehrerer Innungen zu erfassen sucht und andererseits die marktwirtschaftliche Stellung durch die Bildung der Zentralgenossenschaften zu stärken beabsichtigt. Durch die organisatorische Zusammenfassung der Lokalgenossenschaften in den Zentralgenossenschaften wird eine Organisationsparallelität zu der beruflichen Gliederung des Bäckerhandwerks geschaffen, die ihre Fortsetzung in der Bildung der Reichszentrale Deutscher Bäckergenossenschaften findet, welche ihrerseits alle Zentralgenossenschaften als Mitglieder in sich vereinigt. Steht an der Spitze der beruflichen Gliederung der Reichsinnungsverband, so entspricht ihm in der wirtschaftlichen Organisation die Reichszentrale. Ihnen untergeordnet folgen die Bezirksstellen bezw. die Zentralgenossenschaften und als unterste Stufe auf der einen Seite die Innung, auf der anderen die Lokalgenossenschaft.

---

[10]) Statistik 1929 des deutschen Bäckerhandwerks, Berlin 1930, S. 6.
[11]) Nach einer Angabe des Reichsinnungsverbandes des Bäckerhandwerks.
[12]) Vgl. Seite 34.

Tabelle I:

Die Lokalgenossenschaften im Jahre 1935[13]).

Bezirk	Anzahl der Innungen	Anzahl der Gen.	Mitgliederziff. Innungen	Mitgliederziff. Gen.	%	Gesamtumsatz	Durchschnittsumsatz der Einzel-Gen.	Durchschnittsumsatz der Mitglieder
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Baden	38	20	4866	1743	36	13 744 000	687 200	7 885
Bayern	153	33	11840	2458	20	12 018 000	364 180	4 889
Brandenburg	47	25	9431	2673	28	18 541 000	741 640	6 934
Hessen	54	11	6715	1525	22	10 039 000	912 666	6 583
Mitteldeutschland	62	51	11092	2873	25	10 844 000	212 628	3 774
Niedersachsen	65	20	7744	3066	39	21 025 000	1 051 250	6 857
Nordmark	44	11	4517	1010	22	11 148 000	1 013 455	11 038
Ostpreußen	37	5	1910	578	30	3 345 000	669 000	5 787
Pfalz-Saar	29	13	3563	786	22	4 502 000	346 308	5 728
Pommern	34	11	2734	372	13	3 981 000	361 909	10 702
Rheinland	39	36	12042	2815	23	25 063 000	696 194	8 903
Sachsen	28	56	10829	5020	46	21 458 000	383 179	4 274
Schlesien	49	18	7212	2242	31	14 150 000	786 111	6 311
Westfalen	73	46	6842	2711	39	33 095 000	719 456	12 207
Württemberg	64	39	6129	2516	41	10 062 000	258 000	4 000
	816	395	107466	32388	rd. 31%	213 015 000	ca. 539 278	ca. 6 577

[13]) Zusammengestellt aus der Erdeba-Statistik 1935.

Die Gleichheit der Gliederungsprinzipien scheint eine vollkommene zu sein. In Wirklichkeit ist dies jedoch nicht der Fall, denn in ihrem Verhältnis zu den Zentralgenossenschaften nimmt die Reichszentrale eine andere Stellung ein als der Reichsinnungsverband zu seinen Bezirksstellen. Dieser ist als logische Fortsetzung der zusammengefaßten Bezirksstellen anzusehen; jene Reichszentrale dagegen ist in ihrer Art grundverschieden von den Zentralgenossenschaften. Obwohl in die gleiche rechtliche Form gekleidet wie die Zentralgenossenschaften, widmet sich die Reichszentrale doch ausschließlich organisatorischen Fragen und überläßt die Warenbeschaffung gänzlich den ihr angeschlossenen Genossenschaften.

Es ist eine Erfahrungstatsache der bäckergenossenschaftlichen Praxis, daß eine leistungsfähige Lokalgenossenschaft immer dort entstanden ist, wo ihr durch eine intensive Zusammenarbeit mit der Innung der Weg geebnet wurde[14]). Für die Verschiedenheit der Zusammenarbeit ergibt sich ein Anhaltspunkt aus dem Verhältnis der Beteiligung der Innungsmitglieder an den bestehenden Genossenschaften. Bei 107 466 Mitgliedern des Reichsinnungsverbandes stellen 32 388 Genossenschaftsmitglieder eine Beteiligungsgröße von 31% dar, die ohne Zweifel sehr stark für die Form der Genossenschaft spricht. Bei nur 6 von 15 Bezirken liegt der genossenschaftliche Organisationsgrad über dem Reichsdurchschnitt von 31%, während er bei den restlichen 9 unter dieser Verhältniszahl liegt[15])

Der Vollständigkeit halber muß hier noch erwähnt werden, daß in der Zahl von 395 Genossenschaften nicht alle genossenschaftlichen Gemeinschaftsbeschaffungseinrichtungen erfaßt sind. Neben ihnen existieren noch eine Anzahl Hefebezugsgenossenschaften[16]), einige Brennstoffbezugsgenossenschaften und genossenschaftliche Großbäckereien[16]). Diese Gemeinschaftsstellen werden deshalb in die Erdeba-Statistik nicht einbezogen, weil sie mit den Formen des Innungsbezuges auf eine Stufe zu stellen und als solche zu betrachten sind. Die Großbäckereien andererseits gehen aber über die Gemeinschaftsbeschaffung hinaus und betreiben die Gemeinschaftsproduktion.

Wie bereits erwähnt wurde, verzichtet die Lokalgenossenschaft bewußt darauf, sich auf das Gebiet einer einzelnen Innung zu beschränken. Eine ähnliche Erscheinung müssen wir bei den Zentralgenossenschaften feststellen, insofern, als sich das Gebiet der von einer Zentralgenossenschaft betreuten Lokalgenossenschaften nur vereinzelt mit dem Gebiete der entsprechenden Bezirksstelle deckt. Die Ursache dieser Inkongruenz ist in erster Linie in der geschichtlichen Entwicklung der Genossenschaftsbewegung zu suchen.

---

[14]) Vgl. auch Lemke-Erkner: Innung und Genossenschaft, Bl. f. Gen. Wesen, 1932, Nr. 14, S. 216.
[15]) S. Tabelle I Sp. 4, 5 u. 6 auf S. 34.
[16]) Erdeba-Statistik 1935, S. 28 ff.

Besondere Erwähnung verdient hier noch eine Einrichtung der genossenschaftlichen Gemeinschaftsbeschaffung, die als eine Abteilung der Reichszentrale Deutscher Bäckergenossenschaften den gemeinsamen Import aller für das Bäckerhandwerk nötigen Auslandsprodukte zu besorgen hat. Es ist dies die Erdeba-Importgesellschaft mit dem Sitz in Hamburg. Als Gesellschafter dieser, in der Form der G.m.b.H. errichteten Gemeinschaftsstelle fungieren neben der Reichszentrale einige Zentralgenossenschaften.

Einen Ueberblick über die Entwicklung der genossenschaftlichen Gemeinschaftsbeschaffung soll uns die folgende Tabelle II vermitteln.

Tabelle II[17]):

Die Entwicklung der zahlenmäßigen Beteiligungsgröße der Lokalgenossenschaften.

	Berichtende Genossenschaften		Geschäftstätige Genossenschaften	
Jahr	1	2	3	4
	Anzahl	Mitgl. Zahl	Anzahl	Mitgl. Zahl
1926	446	37 587	393	35 473
1927	432	36 282	389	34 749
1928	421	35 194	383	33 955
1929	419	35 127	390	34 267
1930	415	34 811	392	34 261
1931	407	33 664	382	33 158
1932	397	32 633	384	32 405
1933	394	31 886	375	31 421
1934	392	32 150	382	31 881
1935	395	32 388	394	32 377

Die zahlenmäßige Entwicklung zeigt uns deutlich die Auswirkung des Reinigungsprozesses der Nachinflationszeit. Sowohl die Zahl der Genossenschaften als auch die der Mitglieder weisen einen beträchtlichen Rückgang auf. Gegenüber 1926 hat sich die Zahl der Genossenschaften um 11,5%, die der Mitglieder um fast 14% vermindert. Diese Verhältniszahlen ändern sich jedoch ganz wesentlich, wenn wir eine Unterscheidung in berichtende und geschäftstätige Genossenschaften vornehmen. Die Differenz beider Zahlenreihen (Spalte 1 und 3, Tabl. II) stellt die Zahl der Genossenschaften dar, die wohl noch vorhanden sind, aber keinerlei gemeinsamen Bezug mehr durchführen. Geht eine dieser „ruhenden" Genossenschaften ein, so wird durch diesen Vorgang wohl das statistische Entwicklungsbild beeinflußt, obgleich sich dadurch an

[17]) Zusammengestellt aus den Statistiken der Reichszentrale 1926—1935; vgl. ferner: Statistische Untersuchungen der Umsätze der deutschen Bäckergenossenschaften, Bäcker- und Konditortasezeitung 1932, Nr. 195.

dem Umfang der Gemeinschaftsbeschaffung tatsächlich nichts ändert. Um die echte Entwicklungsbewegung zu erkennen, müssen wir deshalb die Zahl der geschäftstätigen Genossenschaften am Ende des Jahres 1935 mit der von 1926 vergleichen. Jetzt ergibt sich, daß die Zahl der geschäftstätigen Genossenschaften gegenüber der von 1926 die gleiche ist. Effektiv zurückgegangen sind aber die Mitgliederzahlen gegenüber 1926, die zwar nach dem Tiefstand im Jahre 1933 in den letzten beiden Jahren wieder anzusteigen beginnen. Daß dieser Rückgang für die Bäckergenossenschaften aber eher als eine Festigung denn als eine Schwächung ihres Zusammenschlusses angesehen werden kann, glauben wir auf Grund folgender Ueberlegung behaupten zu können. Stellen wir die beiden Zahlenreihen der Mitglieder der berichtenden Genosenschaften und der geschäftstätigen einander gegenüber, so können wir die Wahrnehmung machen, daß sich die Mitgliederzahlen der berichtenden Genossenschaften in ihrer absoluten Größe mehr und mehr den Mitgliederzahlen der geschäftstätigen Genossenschaften nähern. Die Tatsache, die diesem Vorgang zugrunde liegt, ist unschwer zu erkennen. Die größere Abgangsziffer der Mitglieder der berichtenden Genossenschaft enthält in stärkerem Maße „Papiersoldaten" als die der geschäftstätigen Genossenschaften, da jeweils ein guter Teil der eingehenden Genossenschaften sogenannte ruhende sind und weil die Mitglieder der ruhenden Genossenschaften für die Gemeinschaftsbeschaffung als „Papiersoldaten" betrachtet werden müssen. Es ist deshalb nicht unbegründet, trotz des zahlenmäßigen Rückganges von einer Stärkung der Geschlossenheit zu sprechen.

2. Die umsatzmäßige Beteiligungsgröße.

Noch einseitiger zugunsten der Genossenschaftsform muß die Darstellung des mengenmäßigen Umfanges der Gemeinschaftsbeschaffung ausfallen. Bei der zahlenmäßigen Beteiligungsgröße haben wir wenigstens für den Innungsbezug Angaben zu machen vermocht; für die umsatzmäßige Größe sind aber weder für den losen Zusammenschluß noch für den Innungsbezug ziffernmäßige Unterlagen vorhanden. Auch Anhaltspunkte, die eine Schätzung der gesuchten Größen zuließen, fehlen gänzlich.

Bei den Genossenschaften ist zuerst auf die Umsätze der Lokalgenossenschaften einzugehen. Im Jahre 1935 haben sie einen Umsatz von rd. 213 Mill. Rm. erzielt. Wie sich dieser Umsatz auf die Genossenschaften der einzelnen Bezirke verteilt, ist aus der Tabelle I Sp. 7 (S. 34) zu ersehen. Danach haben die Lokalgenossenschaften folgender Bezirke die größten Umsätze aufzuweisen: Westfalen, Rheinland, Sachsen, Niedersachsen und Brandenburg. Ein Vergleich dieser Zahlen in ihrer absoluten Größe sagt aber sehr wenig über die Intensität der Gemeinschaftsbeschaffung in den einzelnen Bezirken aus, da die Größe der Umsätze von den verschiedenartigsten Faktoren abhängig ist, so z. B. von der Zahl der Genossenschaften und deren Mitglieder, von dem Charakter des Gebietes, also ob Industriegebiet oder vorwiegend länd-

liches Absatzgebiet usw. Um den Einfluß der Zahl der Genossenschaften zu eliminieren, wurde ein Durchschnittsumsatz pro Genossenschaft eines Bezirkes errechnet (Sp. 8 der Tab. I S. 34), wobei sich die Reihenfolge der Bezirke mit dem größten Durchschnittsumsatz pro Genossenschaft zum Nachteil derjenigen Bezirke ändert, in deren Gebiet die genossenschaftliche Organisation am weitesten ausgebaut ist, denn die neue Reihenfolge lautet: Niedersachsen, Nordmark, Hessen, Schlesien und Brandenburg. In diesen Bezirken ist die Zahl der Lokalgenossenschaften im Verhältnis zu anderen Gebieten gering, sodaß dort die Durchschnittsmitgliederzahl pro Genossenschaft groß ist. Um diese Wirkung der Größenunterschiede auf die Intensität der Gemeinschaftsbeschaffung auszuschalten und eine Vergleichsmöglichkeit der Durchschnittswerte der Bezirke zu bekommen, wurde die Mitgliederzahl der Genossenschaften jedes Bezirkes in den Gesamtumsatz aller Lokalgenossenschaften dieses Gebietes dividiert und das Ergebnis in der Spalte 9 der Tabelle I (S. 34) zusammengestellt.

Die Errechnung eines solchen Durchschnittsumsatzes pro Genossenschaftsmitglied ist insofern nicht ganz genau, als die Zahl der Genossenschaftsglieder an Stelle der backenden Mitglieder zur Errechnung verwendet wurde. Diese Ungenauigkeit, die mit Rücksicht auf die Uebersichtlichkeit der Tabelle I begangen wurde, kann jedoch vernachlässigt werden, da die Fehlerwirkung auf alle errechneten Werte als ungefähr gleich angenommen werden darf. Die Vergleichbarkeit der Durchschnittswerte leidet aber immer noch unter der bereits erwähnten Verschiedenheit der Gebiete und der dort üblichen Betriebsgrößen. Unter Würdigung dieser Einschränkungen dürfen wir aber trotzdem sagen, daß die genossenschaftliche Gemeinschaftsbeschaffung des einzelnen Bäckereibetriebes in den Bezirken Westfalen, Nordmark, Pommern, Rheinland und Baden am stärksten ist, während sie in den Gebieten der Bezirke Sachsen, Württemberg und Mitteldeutschland nur einen geringen Anteil an der Beschaffungsgröße der Beteiligten einzunehmen vermochte. Aus der Zusammenstellung der Durchschnittsumsätze pro Genossenschaftsmitglied wird jedenfalls genau ersichtlich, in welchen Gebieten des Reichsinnungsverbandes die genossenschaftlche Gemeinschaftsbeschaffung noch einer besonderen Pflege und Förderung bedarf, zumal die Voraussetzungen für eine solche keine allzu großen Unterschiede zwischen den einzelnen Gebieten aufweisen.

Ergänzend soll zur Behandlung der Umsatzgröße der Lokalgenossenschaften beigetragen werden, daß 74 Lokalgenossenschaften auch an Nichtmitglieder liefern. Einzelheiten darüber und besonders über die Frage, welchen Anteil die Bezüge der Nichtmitglieder an dem Gesamtumsatz der betreffenden Lokalgenossenschaft haben, sagt uns eine Zusammenstellung der Reichszentrale Deutscher Bäckergenossenschaften[18]). Als Ergebnis entnehmen wir, daß in 53 Lokalgenossenschaften die Summe der Bezüge der Nichtmitglieder unter 25% des Gesamtumsatzes liegt.

[18]) S. Erdeba-Statistik 1935, S. 21.

In 21 Lokalgenossenschaften macht sie zwischen 26 und 50% des Gesamtumsatzes aus.

Nachdem wir die Umsatzverhältnisse der Lokalgenossenschaften kennen gelernt haben, wollen wir uns den Zentralgenossenschaften zuwenden. Dazu ist einleitend zu bemerken, daß nicht sämtliche der 14 Zentralgenossenschaften die Warenbeschaffung für die ihnen angeschlossenen Lokalgenossenschaften durchführen. Zwei von ihnen sind nur Organisationszentralen, wie wir sie in der Reichszentrale bereits kennen, und eine dritte wurde erst im November 1935 gegründet. — Die restlichen 11 Zentralgenossenschaften hatten im Jahre 1935 einen Umsatz von rd. 57 Mill. Rm. zu verzeichnen, der sich sehr ungleichmäßig auf die einzelnen Zentralen verteilt, wie sich aus der folgenden Tabelle III ergibt. Danach führen Düsseldorf und Dortmund mit rd. 17,1 bezw. 16,3 Mill. Rm. Jahresumsatz die Tabelle an, denen die übrigen Zentralgenossenschaften nur mit großem Abstand folgen. Das Ende der Reihenfolge bilden Magdeburg und Wiesbaden, deren Umsätze kaum die Betätigung als Zentralgenossenschaft vermuten lassen.

Tabelle III:

Umsatzziffern der Zentralgenossenschaften 1935[19]).

Berlin	5 062 000
Breslau	Organis. Zentrale
Dortmund	16 366 000
Dresden	5 482 000
Düsseldorf	17 145 000
Hamburg	2 850 000
Karlsruhe	3 171 000
Königsberg	Neugründung
Ludwigshafen	632 000
Magdeburg	300 000
Nürnberg	1 310 000
Stuttgart	4 655 000
Weimar	Organis. Zentrale
Wiesbaden	67 000

Es erhebt sich für uns nun die Frage, worin diese großen Unterschiede in den Umsätzen der Zentralgenossenschaften begründet liegen. Eine Ursache wird uns sofort klar werden, wenn wir die folgende Tabelle IV betrachten, die darzustellen versucht, in welchem Maße die Lokalgenossenschaften ihren Bedarf bei ihrer Zentrale decken.

---

[19]) S. Erdeba-Statistik 1935, S. 7.

Tabelle IV:

Anteil der Zentralgenossenschaften an der Bedarfsdeckung der Lokalgenossenschaften[20]).

Zentral-genossen-schaft	Zahl d. Mitgl.-Genoss.	davon kauften b. d. Zentr.-Genoss.	Die Bezüge durch d. Zentralgen. machten bei den Lokalgenoss. des Bedarfes aus: bis 25%	26—50%	51—75%	über 75%
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Berlin	36	24	14	7	1	2
Breslau	18	—	—	—	—	—
Dortmund	46	43	5	4	8	26
Dresden	56	53	24	22	4	3
Düsseldorf	36	29	6	1	10	12
Hamburg	31	30	23	6	—	1
Karlsruhe	20	15	8	4	1	2
Königsberg	5	—	—	—	—	—
Ludwigshafen	13	7	4	2	—	1
Magdeburg	20	14	12	1	1	—
Nürnberg	33	19	13	4	1	1
Stuttgart	39	39	3	10	5	21
Weimar	31	10	10	—	—	—
Wiesbaden	11	5	4	1	—	—

Die Gegenüberstellung der Spalten 2 und 3 zeigt uns, daß bei fast allen Zentralgenossenschaften die Tatsache besteht, daß nur ein Teil der angeschlossenen Lokalgenossenschaften von der Zentrale überhaupt bezieht. Einzelheiten über die Stärke der Benützung der Zentralgenossenschaften durch ihre Mitgliedergenossenschaften vermitteln die Spalten 4—7 der Tabelle IV.

Diejenigen Lokalgenossenschaften, die auf ihrem Weg zum Beschaffungsmarkt die Zentralgenossenschaft übergehen, fühlen sich entweder so stark, daß sie glauben, die Zentrale nicht zu brauchen, oder aber sie nehmen bewußt gegen die Zentralen aus einem falsch verstandenen Unabhängigkeitsstreben heraus eine ablehnende Haltung ein. Das Uebergehen der Zentralgenossenschaft kann wirtschaftlich dann gerechtfertigt sein, wenn es der Lokalgenossenschaft im ersteren Fall gelingt, günstiger zu beschaffen, als es durch die Zentrale möglich wäre. In allen anderen Fällen stellt es sich aber als ein Handeln zum Nachteil der Gemeinschaftsbeschaffung heraus.

Ein weiterer Grund für die großen Unterschiede in den Umsatzgrößen der Zentralgenossenschaften ist darin zu suchen, daß die Zentral-

[20]) Erdeba-Statistik 1935, S. 8.

genossenschaften meistens nicht alle Waren führen, die das Bäckerhandwerk braucht, sondern sich sogar zum Teil auf die eine oder andere spezialisieren, wie z. B. Hamburg auf den Vertrieb von Kolonialwaren[21]). Auf diese Verschiedenheit in den Waren nimmt die wertmäßige Umsatzangabe keine Rücksicht. Es wäre deshalb dringend erwünscht, neben den Werten die Umsatzmengen zu erfahren, denn erst dann wäre zusammen mit den Umsatzwerten ein befriedigender Vergleichsmaßstab geschaffen. Die Umsatzwerte der Zentralgenossenschaften haben beim Vergleich mit denen der Lokalgenossenschaften auch noch den Fehler an sich, daß die Umsätze der letzteren aus den Verkaufswerten errechnet wurden, während bei den Zentralgenossenschaften deren Verkaufspreise die Berechnungsgrundlage abgegeben haben. Es darf daher angenommen werden, daß der mengenmäßige Anteil der Zentralgenossenschaften an der Bedarfsdeckung der Lokalgenossenschaften größer ist, als er sich auf Grund der wertmäßigen Umsatzangaben mit ungefähr 33% errechnen läßt. Es ist deshalb auch nach unserer Ansicht nicht übertrieben, den mengenmäßigen zentralgenossenschaftlichen Bezug mit zwei Fünftel des Gesamtbedarfes der Lokalgenossenschaften zu schätzen[21]).

Einen Rückblick auf die Entwicklung des Gesamtumsatzes aller Lokalgenossenschaften soll die fogende Tabelle V geben.

Tabelle V:

Entwicklung der umsatzmäßigen Beteiligungsgröße der Lokalgenossenschaften[22]).

Jahr	Gesamtumsatz	Durchschnitts-Umsatz pro geschäftstätige Genoss.	Mitglied.
1	2	3	4
1926	241 642 000	614 000	6 812
1927	261 477 000	697 000	7 812
1928	252 047 000	658 000	7 423
1929	248 020 000	636 000	7 240
1930	248 094 000	633 000	7 240
1931	232 417 000	608 000	7 000
1932	205 744 000	535 800	6 349
1933	192 843 200	514 200	6 137
1934	201 602 000	527 800	6 324
1935	213 100 000	540 900	6 582

Nach einer anfänglichen Steigerung der Umsatzwerte beginnt ein langsames Abgleiten vom Jahre 1928 ab, das aber 1933 seinen Tiefpunkt erreicht, um in der Folgezeit wieder über den Stand von 1932 hinaus-

[21]) Vgl. Statistische Untersuchungen . . . ., a. a. O.

[22]) Entnommen den Erdeba-Statistiken 1926—1935 u. den Statistischen Untersuchungen ...., a. a. O. Nr. 183.

gehen. Wenn wir feststellen wollen, wie die tatsächliche Umsatzentwicklung in ihrer Tendenz verlaufen ist, so müssen wir den Einfluß der schwankenden Mitgliederzahlen ausschalten. Um in dieser Richtung zu einem Ergebnis zu gelangen, dividieren wir den Gesamtumsatz aller Lokalgenossenschaften jeweils durch die Mitgliederzahlen der geschäftstätigen Genossenschaften[23]) und erhalten auf diese Weise einen Durchschnittsumsatz pro Mitglied, der als vergleichbar bezeichnet werden muß. Allerdings ist es dabei nicht möglich, die Wirkungen der Preisänderungen auszuschalten. Hier könnte nur eine Gegenüberstellung der mengenmäßigen Umsätze Abhilfe schaffen. Der Verlauf dieser Zahlenreihe, die in Tabelle V, Sp. 4 (S. 41) festgehalten ist, zeigt zwar eine ungefähre Uebereinstimmung mit der Entwicklung der Gesamtsätze, doch ist das Verhältnis der Veränderungen von Jahr zu Jahr verschieden. Klar scheint uns jedoch daraus hervorzugehen, daß die Intensität der genossenschaftlichen Gemeinschaftsbeschaffung in den letzten Jahren nicht wesentlich größer geworden ist. Das Sinken des Durchschnittsumsatzes in den Jahren 1928—1933 ist nach unserer Auffassung zum Teil auf den Rückgang der Preise zurückzuführen.

Eine andere Möglichkeit, zu der Beurteilung der Intensität der genossenschaftlichen Gemeinschaftsbeschaffung und deren Entwicklung zu kommen, geht von der Ueberlegung aus, daß man die Umsätze aller Lokalgenossenschaften in Beziehung setzt zu dem Gesamtbedarf aller handwerksmäßigen Bäckereibetriebe. Eine aus diesen Verhältniszahlen gebildete Zahlenreihe würde eine geradezu ideale Beurteilungsmöglichkeit abgeben, weil sie in jeder Beziehung einwandfrei wäre. Die Schwierigkeit dieser Methode liegt aber in der Feststellung des Gesamtbedarfes aller Bäckereien. Die Reichszentrale Deutscher Bäckergenossenschaften hilft sich damit, daß sie diesen Betrag durch eine Schätzung zu ermitteln versucht und zwar dergestalt, daß sie für den Durchschnittsbetrieb einen bestimmten Jahresumsatz annimmt, von dem sie erfahrungsgemäß den in ihm enthaltenen Betrag für Rohstoffe kennt. Der Gesamtbedarf an Rohstoffen aller Bäcker ist nun das Produkt aus diesem Betrag und der Anzahl der Bäckereien. Als prozentuales Ergebnis der Gegenüberstellung des Gesamtbedarfes aller Bäcker und der Gesamtumsätze der Lokalgenossenschaften erhalten wir den Intensitätsgrad der genossenschaftlichen Gemeinschaftsbeschaffung, den die Reichszentrale für die Jahre 1926—1935 mit folgenden Werten errechnet hat: 32,3 — 36 — 35,8 — 35,4 — 35 — 33,2 — 42% — 50% — 50% — 51%[24]). Ein Vergleich mit den Durchschnittsumsätzen pro Mitglied (Tab. V

---

[23]) Die Errechnung eines Durchschnittsumsatzes kann nur dann Anspruch auf eine theoretische Richtigkeit erheben, wenn ihr die Mitgliederzahlen der geschäftstätigen Genossenschaften zu Grunde gelegt werden. Die Verwendung der Mitgliederzahlen der berichtenden Genossenschaften scheidet deshalb aus, weil sie ein schiefes Bild der Verhältnisse ergibt. Vgl. hierzu Tab. II auf Seite 36.

[24]) Die Werte wurden den Statistiken der Reichszentrale für die Jahre 1926—1935 entnommen.

Sp. 4, S. 41) zeigt eine ungefähre Uebereinstimmung bis zum Jahre 1931, die allerdings nur eine zufällige ist[25]). Einen bedeutenden Unterschied im Verlauf bringt erst das Jahre 1932. Während die Tab. V (S. 41) für das Jahr 1932 eine Fortsetzung der Tendenz des Abgleitens zeigt, die als eine logische Folge des Sinkens des Preisniveaus betrachtet werden muß, und wertmäßig auch näherungsweise damit erklärt werden kann, bringt die Zahlenreihe dagegen eine starke Steigerung um mehr als ein Viertel des Prozentsatzes von 1931. Es muß sich daher unbedingt die Frage erheben, worauf dieser offensichtliche Widerspruch zurückzuführen ist, ob er nicht etwa seine Ursache in den verschiedenen Ausgangspunkten beider Methoden hat? Eine teilweise Klärung der Frage tritt bereits ein, wenn wir erfahren, daß die Reichszentrale im Jahre 1932 den Betrag der Schätzung, der für die ganze Berechnung grundlegend ist, geändert hat. Bis 1931 nahm sie für die Durchschnittsbäckerei einen Jahresrohstoffbedarf von rd. 20 000 RM an. Um der Preisentwicklung gerecht zu werden, wurde dieser Betrag für das Jahr 1932 auf 15 000 RM zurückgesetzt. Die Berechtigung der Aenderung wollen wir nicht bestreiten; wir sind aber der Auffassung, daß diese Anpassung an die Preisänderung viel zu grob und ungenau erfolgt ist, um daraus Erkenntnisse gewinnen zu können. Nur für den Fall, daß die verschiedenen Preisänderungen die Wirkung einer einheitlichen, ungefähr 25%igen Senkung der Umsatzwerte hervorgebracht hätten, besteht der Anteil der Genossenschaften an der Deckung des Gesamtbedarfes mit 42% für das Jahr 1932 zu recht. Wir müssen jedoch Zweifel an der Richtigkeit dieser Quote hegen, da die Wahrscheinlichkeit nicht dafür spricht. Selbst für den Fall, daß die Quote für 1932 richtig sein sollte, ist die Vergleichbarkeit gegenüber den früheren Jahren empfindlich gestört, denn dann sind bestimmt die Anteile für 1930 und 1931 falsch errechnet worden, weil die Preisverschiebungen in diesem Umfang nicht erst im Jahre 1932 eingetreten sind. Für die folgenden Jahre hat die Reichszentrale diesem Mangel dadurch abzuhelfen versucht, daß sie für jedes Jahr eine neue Schätzung des Jahresrohstoffverbrauches einer Bäckerei vornahm, in welcher die Preisentwicklung im abgelaufenen Jahr jeweils berücksichtigt wurde.

Wir dürfen aber abschließend nochmals bemerken, daß diese Methode der Errechnung eines genossenschaftlichen Intensitätsgrades nur dann sehr brauchbar ist, wenn es gelingt, den Jahresbedarf aller handwerksmäßigen Bäckereien genau festzustellen. Solange wir aber auf solch grobe Schätzungen angewiesen sind, können wir dieser Methode keine besondere Aussagekraft zusprechen, sondern müssen im Gegenteil ihre Bedeutung als recht fragwürdig bezeichnen. —

Die Entwicklung der Umsätze der 11 Zentralgenossenschaften verlief ziemlich stetig. So ist bis zum Jahre 1930 ein Ansteigen der Um-

---

[25]) Die Uebereinstimmung muß deshalb als zufällig bezeichnet werden, weil bei den Ermittlungen von ganz verschiedenen Punkten ausgegangen wurde.

satzwerte zu beobachten, das dem Konjunkturverlauf dieser Zeit ungefähr entspricht. Die folgenden 3 Jahre zeigen eine Rückläufigkeit in der Entwicklungsbewegung, die wir als eine Normalerscheinung der Depressionsjahre 1931/33 bezeichnen müssen. — Trotz des verhältnismäßig starken Rückganges in diesen drei Jahren liegen die Gesamtumsätze der Zentralgenossenschaften am Ende des Jahres 1935 schon wieder wesentlich über denen von 1926, was bei den Umsätzen der Lokalgenossenschaften nicht der Fall ist. Die Entwicklung der Zentralgenossenschaften ist deshalb als bedeutend günstiger zu bezeichnen als die der Lokalgenossenschaften. —

Bei den einzelnen Zentralen ist im großen und ganzen eine ähnlich verlaufende Entwicklungslinie festzustellen, wie sie bei den Gesamtumsätzen erkennbar ist.

III. Der Warenkreis der Gemeinschaftsbeschaffung.

A. Der Einfluss des Warenkreises auf die Gemeinschaftsbeschaffung.

Bei einer Betrachtung der Zahl der Warengenossenschaften des Handwerks[1]) fällt unwillkürlich die große Zahl der Bäckergenossenschaften auf, die von keiner anderen Handwerksart auch nur annähernd erreicht wird. Zweifellos gehört das Bäckerhandwerk mit zu den zahlenmäßig größten, doch kann daraus allein nicht die überragende Zahl der Genossenschaftsbildungen erklärt werden. Auch die anerkannt straffe Organisation des Bäckerhandwerks, die bestimmt zur Erreichung dieser Bedeutung beigetragen hat, vermag dies nicht zu tun. Ein besonderer

---

[1]) Nach dem Jahrbuch des D. G. V. 1932 war der Stand der Warengenossenschaften am 1. Januar 1933 folgender:

Bäcker	397
Bauhandwerker	207
Schlosser, Klempner, Installateure	155
Schneider, Weber, Kürschner	143
Sattler, Tapezier, Buchbinder, Seiler	108
Fleischer, Häuteverwertung	108
Tischer, Drechsler, Holzgewerbe	107
Maler, Lackierer	100
Schuhmacher	89
Friseure	62
Müller	55
Korbmacher	46
Töpfer, Ofensetzer, Glaser	26
Gärtner	22
Konditoren	17
Dachdecker	8

Grund zur Gemeinschaftsbildung des Bäckerhandwerks liegt in der Eignung seines Warenkreises zur gemeinsamen Beschaffung. Diese Eignung des Warenkreises zur Gemeinschaftsbeschaffung hat ihre Ursache in der qualitativen Gleichheit des Bedarfes des Bäckerhandwerkes, die wir bereits oben als eine der Voraussetzungen der Gemeinschaftsbeschaffung erkannt haben.

Wenn wir uns in der Einteilung der Beschaffung an Findeisen[2]) anschließen, der eine Beschaffung für laufenden Bedarf, für Spekulationsbedarf und für Zweckbedarf unterscheidet, so kommt bei den Bäckern normalerweise nur die Deckung des laufenden Bedarfes für die Gemeinschaftsbeschaffung in Frage, denn der Zweckbedarf ist gegenüber dem laufenden Bedarf gering, und die Deckung eines Spekulationsbedarfes ist nicht die Aufgabe der Gemeinschaftsbeschaffung.

Die Deckung des laufenden Bedarfes hat sowohl den Vorteil der großen Beschaffungsenergie[3]) als auch den der günstigen Beschaffungseffizienz[4]). Beide Vorteile gehen bei der Gemeinschaftsbeschaffung automatisch auf die Beschaffung durch die Gemeinschaftsstelle über, denn die Intensität des Strebens nach Deckung des laufenden Bedarfes, die Beschaffungsenergie, nimmt durch die Uebertragung auf die Gemeinschaftsstelle nicht ab. Auch die Wirkung der Beschaffung des laufenden Bedarfes auf den Beschaffungsmarkt wird durch den Gemeinschaftsbezug nicht vermindert, sondern eher noch verstärkt. Selbst ohne eine Zusammenfassung in der Gemeinschaftsbeschaffung ist gerade die Deckung des laufenden Bedarfes, den das Bäckerhandwerk zur Aufrechterhaltung seiner Produktion nötig hat, geeignet, die Beschaffungseffizienz im günstigen Sinne zu beeinflussen. Wird nun gar die laufende Bedarfsdeckung mehrerer Betriebswirtschaften zusammengefaßt, so tritt als steigerndes Moment die Vergrößerung des Bedarfes hinzu. In diesem Zusammenwirken von Art und Größe des Bedarfes sehen wir den Grund für die erfolgreiche Betätigung der Bäckergenossenschaften, der sie auch ihre Spitzenstellung unter den Warengenossenschaften des Handwerks zu verdanken haben.

Ganz allgemein dürfen wir sagen, daß eine Gemeinschaftsbeschaffung immer dann besonderen Erfolg haben wird, wenn Art und Größe des Bedarfes zusammentreffen, die beide als Einzelfaktoren die Beschaffungseffizienz bereits in günstigem Sinne beeinflussen würden. Auf die Betrachtung der gemeinsam zu beschaffenden Waren abgestellt, würde dies folgendermaßen lauten: Für die Gmeinschaftsbeschaffung eignen sich besonders solche Waren, die mit nur wenigen Qualitätsunterschieden in großen Mengen bezogen werden können und die verhältnismäßig geringen Konjunktur- und Modeschwankungen unterworfen sind. Der Grund für die Eignung socher Waren ist darin zu suchen, daß die Gemeinschaftsstelle bei der Beschaffung dieser Waren einem nur ge-

---

[2]) Findeisen: a. a. O. S. 9.
[3]) Im Sinne Findeisens, a. a. O. S. 7.
[4]) Im Sinne von Droescher, a. a. O. S. 74.

ringen Risiko ausgesetzt ist. Wenn wir die Rohstoffe des Bäckerhandwerks daraufhin ansehen, so müssen wir feststellen, daß sie fast alle diese vorteilhaften Eigenschaften besitzen. Es ist dies eine weitere Ursache, die für den Erfolg der Gemeinschaftsbeschaffung im Bäckerhandwerk bestimmend ist.

Aus der Uebertragung der Beschaffungsfunktion heraus müßte gegenüber der Gemeinschaftsstelle theoretisch die Forderung aufgestellt werden, ihren Warenkreis so zu gestalten, daß der ganze Bedarf der angeschlossenen Mitglieder gedeckt werden kann. Die Praxis hat allerdings einen anderen Weg eingeschlagen und mit der gemeinsamen Beschaffung einzelner Waren begonnen. Diese Uebertragung eines Teiles der Beschaffungsfunktion in Form des Gemeinschaftsbezuges einzelner Waren hat sich bei fast allen Formen des Innungsbezuges erhalten, während bei den Genossenschaften ganz allgemein das Bestreben herrscht, den Warenkreis durch die Aufnahme weiterer Artikel systematisch zu vergrößern, denn es unterliegt keinem Zweifel, daß eine Genossenschaft mit umfassendem Warenkreis bei sonst gleichen Bedingungen einen bedeutenden Vorteil gegenüber dem mitbewerbenden Handel genießt. Diese Tendenz zur Vermehrung der Warengattungen, wie sie Schwamm[5]) bezeichnet, hat ihre natürliche Grenze in dem Bedarf der Bäcker, denn die Gemeinschaftsbeschaffung als Mittel der Bedarfsdeckung kann nur die Waren führen, die die Beteiligten brauchen. Eine andere Grenze kann für die Zahl der Warenarten durch die wirtschaftlichen Verhältnisse der augenblicklichen Betriebsform gezogen werden. Wir denken hier z. B. an das Fehlen einer ausreichenden Finanzierung der Beschaffung oder an die Frage der Lagerung. Wie gesagt, sind dies aber alles Fragen, die mehr oder weniger mit der Betriebsform zusammenhängen, so daß wir die Einzelheiten übergehen können. Aus der Natur der Waren selbst kann sich ein Verzicht auf die Gemeinschaftsbeschaffung solcher Waren ergeben, bei denen das Risiko der Beschaffung verhältnismäßig groß ist. Der Fall ist dies bei Waren, die leicht verderblich sind, zahlreiche Qualitätsunterschiede aufweisen und in kleinen Bedarfsmengen oder in unregelmäßiger Zeitfolge benötigt werden[6]). Bemerkenswert ist dabei, daß die Gemeinschaftsstellen an Stelle solcher Waren, die infolge ihrer Natur ein zu großes Risiko in sich tragen, oft Ersatzstoffe führen, die diesen Nachteil nicht besitzen[7]).

Im Verlauf der geschichtlichen Entwicklung der Gemeinschaftsbeschaffung hat es sich öfter gezeigt, daß die Gemeinschaftsstelle die eine

---

[5]) Schwamm: a. a. O. S. 26 ff.

[6]) Vgl. hierzu Schwamm: a. a. O. S. 29 ff. Wir können uns jedoch den Ausführungen Schwamms nicht vorbehaltlos anschließen, da sie dem Wesen der Gemeinschaftsbeschaffung zu wenig gerecht werden, und überdies zu sehr auf einen Vergleich mit dem Handel abgestellt sind.

[7]) Schwamm: (a. a. O. S. 30) liefert dazu das Beispiel der Bäckergenossenschaften, die getrocknete Früchte und kondensierte Milch an Stelle von frischem Obst und Frischmilch führen.

oder andere Ware ihren Mitgliedern nicht beschaffen konnte, weil sie entweder von der Verteilung gewisser Waren ausgeschlossen wurde, oder nur unter ungünstigeren Bedingungen als die Verteilungseinrichtungen des Handels zum Bezug solcher „gebundener" Waren zugelassen worden wäre. Diese Ausschließungsbestrebungen wurden sowohl von den Erzeugern als auch vom Handel verfolgt, die beide als Lieferanten der Gemeinschaftsstelle in Frage kommen. Wie wir bereits oben erwähnten, liegt es teilweise in dem Wesen der Gemeinschaftsschaffung, nach Möglichkeit nur aus erster Hand zu kaufen. In vielen Fällen ist es jedoch nicht möglich, dieses Prinzip vollständig durchzuführen, so daß neben dem Erzeuger ersatzweise auch der Handel als Bezugsquelle herangezogen werden muß. Bei der Gemeinschaftsbeschaffung im Bäckerhandwerk können wir feststellen, daß der Bedarf überwiegend bei den Erzeugern gedeckt wird, wobei wir die Zentralgenossenschaften entgegen der üblichen Anschauung, die sich auf rechtliche Ueberlegungen stützt, nicht als Händler betrachten, sondern sie nach unseren früheren Ausführungen als höhere Unternehmungsformen der Gemeinschaftsbeschaffung ansehen[8]), die ebenfalls fast ausschließlich vom Erzeuger beziehen. Der Handel als Lieferant kommt dann in Frage, wenn die Bedarfsmenge zu gering ist, um vorteilhafter Weise den Erzeuger aufzusuchen oder wenn die Produktion so zersplittert ist, daß es erst der Tätigkeit des sammelnden Handels[9]) bedarf, um eine auch nur annähernd geschlossene Nachfrage befriedigen zu können.

Bei allen Waren, die in irgend einer Form marktmäßig gebunden sind, besteht diese Bindung in einer meist sehr einseitigen Festsetzung der Bedingungen gegenüber den Abnehmern, die der beherrschenden Stelle die Erreichung ihrer Ziele sichern soll. Als Gegenleistung für die Annahme der Bedingungen wird dem verteilenden Handel[9]) eine Gewinnspanne garantiert, die meistens noch durch die Gewährung eines Mengenrabattes ergänzt wird. Dem einzelnen Konsumenten gegenüber sind diese Bedingungen normalerweise unabänderlich festgelegt, gegen die anzukämpfen seine wirtschaftliche Macht zu gering ist. Die Bäcker haben sich deshalb zur Gemeinschaftsbeschaffung zusammengeschlossen, um auf diese Weise in den Genuß der Großhandelsbedingungen und gegebenenfalls des Mengenrabattes zu kommen, die ihnen beim Einzelbezug versagt bleiben würden. Werden die Gemeinschaftsstellen als Großhändler anerkannt, dann ist damit die Möglichkeit einer indirekten Einflußnahme auf die Marktregelung gegeben. Wird ihnen die Anerkennung als Großhändler aber versagt, und werden sie als Konsumenten betrachtet, dann sind sie von dieser Einflußnahme ausgeschaltet und tatsächlich

---

[8]) Auch die in der bäckergenossenschaftlichen Praxis selbst herrschende Ansicht über das Kundschaftsverhältnis zwischen der Zentralgenossenschaft und der Lokalgenossenschaft vermag uns nicht zu bewegen, unsere Anschauungen hierüber zu ändern.

[9]) Hellauer, J.: Handelsverkehrslehre, i/Die Handels-Hochschule, Berlin 1928, S. 761.

schlechter gestellt als der Handel. In diesem Falle mußten die Gemeinschaftsstellen notwendig in einen Gegensatz sowohl zu dem Handel als auch zu den Erzeugern geraten, der sich zu einem heftigen Kampf nach beiden Seiten entwickelte.

Die Tatsache, daß fast alle Rohstoffe und Waren des Bäckerhandwerks irgendwie marktmäßig gebunden sind[10]), hat den Gemeinschaftsstellen als wesentliche Aufgabe die Marktregelung auferlegt. Es ist zwar richtig, daß der Kampf gegen die Absatzregelung der Kartelle im weiteren Sinne nicht generell die Entstehung der Gemeinschaftsbeschaffung bedingt hat[11]), denn dafür waren noch andere Ursachen maßgebend. Soviel ist aber jedenfalls sicher, daß die zunehmend gebundene Wirtschaft ein starkes Auftriebsmoment für die Gemeinschaftsbeschaffung gewesen ist, denn der Leitgedanke des Kampfes gegen die einseitige Marktregelung der Erzeuger- und Händlerzusammenschlüsse war die Gegenüberstellung einer geschlossenen Verbraucherschaft. Wenn im Bäckerhandwerk die Genossenschaften dabei in vorderster Linie gestanden haben, so unterstreicht diese Tatsache die Bedeutung der genossenschaftlichen Unternehmungsform. Was die Bäckergenossenschaften in diesem Kampf für das gesamte Bäckerhandwerk erreichen konnten, soll in Kürze an Hand einzelner Waren dargestellt werden.

B. Der Warenkreis der Gemeinschaftsbeschaffung des Bäckerhandwerks.

1. *Das Mehl.*

Der wichtigste Rohstoff des Bäckers ist das Mehl. Rund zwei Fünftel seiner Ausgaben wendet der Bäcker für Mehl auf; daher ist es auch verständlich, daß er ein Interesse daran hat, an der Marktgestaltung dieses für ihn lebenswichtigen Rohstoffes beteiligt zu sein. Infolge dieses großen Anteils des Mehles an den Gestehungskosten der Bäckereierzeugnisse wurde das Mehl als einer der ersten Rohstoffe gemeinsam beschafft, um sich hier die Vorteile des Großbezuges zunutze zu machen. Der zeitliche Beginn der Gemeinschaftsbeschaffung des Mehles fällt in den Anfang der 90er Jahre und ist zum Teil als die Folge des Aufkommens der Großmühlen in diesen Jahren anzusehen, die die Voraussetzungen dazu in Form einheitlicher Mehlsorten schufen; weit wichtiger aber war, daß die damals beginnende Konkurrenz der Großbetriebe in der Brotherstellung merklich fühlbar geworden war. Das Vorbild des Großbezuges war sowohl bei der Brotfabrik als auch später bei den Konsumvereinen gegeben, doch ist die Gemeinschaftsbeschaffung der Bäcker damals nicht über das

---

[10]) Vgl. hierzu auch Korthaus, K.: Zweierlei Maß, Bl. f. Gen. Wesen 1933, S. 357, und ders.: Schutz den Einkaufsgenossenschaften des selbständigen Mittelstandes, Bl. f. Gen. Wesen, 1933, S. 226.

[11]) Vgl. Kestner-Lehnich: Der Organisationszwang, Berlin 1927, S. 150 ff.

Gelegenheitsgeschäft hinaus gekommen. Den eigentlichen Anstoß zur systematischen Gemeinschaftsbeschaffung des Mehles gab erst der Versuch der Bildung eines Mühlensyndikates in Süd- und Westdeutschland und die willkürliche Aenderung der Mehlsorteneinteilung der Vereinigung süddeutscher Handelsmühlen im Jahre 1906[12]). Die nun einsetzende Gemeinschaftsbeschaffung des Mehles durch die Genossenschaften bedeutete für den Mehlgroßhandel, der von dem Aufkommen der Großmühlen an bis zu diesem Zeitpunkt fast der ausschließliche Mehllieferant der Bäcker gewesen war, einen merklichen Umsatzrückgang, der zu Maßnahmen des Handels gegen die Genossenschaften herausforderte. Da durch eine Beeinflussung der Abnehmerkreise der Genossenschaften aber nichts zu erreichen war, um den Genossenschaften das Mehlgeschäft wieder aus der Hand zu nehmen, versuchte der Mehlhandel die Mühlen zu zwingen, eine direkte Belieferung der Genossenschaften abzulehnen. Angesichts der Bedeutung, die den Genossenschaften damals schon zukam, waren die Mühlen vorerst zu diesem Schritt nicht zu bewegen. Als sich der Handel aber zusammenschloß und gegen die Mühlen mit Boykottmaßnahmen vorging, verstanden sich diese zu der Forderung der Händlerschaft. So kam es, daß 1910 die meisten Genossenschaften vom direkten Bezug von den Großmühlen ausgeschlossen wurden[13]). Die verhängten Lieferungssperren gegen die Genossenschaften mußten bald als unwirksam aufgehoben werden, weil die Genossenschaften ihr Mehl von Außenseitern oder gar vom Ausland beziehen konnten. Daß die genossenschaftliche Beschaffung damals nicht zum Erliegen kam, zeugt von ihrer Stärke und Willenskraft. Aus diesem brutalen Vorgehen gegen die Genossenschaften ist aber auch gleichzeitig die tiefe Kluft zwischen ihnen und dem Mehlhandel erklärlich, die den Mehlhandel vor einigen Jahren noch veranlassen konnte, den Genossenschaften den Kampf bis aufs Messer anzusagen[14]). Wenn sich bei den Genossenschaften auch eine Mißstimmung gegenüber den Mühlen breitmachen konnte, so ist dies verständlich, denn sowohl der Mehlhandel als auch die Mühlen haben die Ausschließungstendenzen gegenüber den Genossenschaften weiterverfolgt. 1913 ist es den süd- und westdeutschen Mühlenvereinigungen gelungen, ein Syndikat zu errichten, das neben der Vereinheitlichung der Bedingungen eine weitgehende Absatzregelung vorgenommen hat[15]) die zu Beginn des Krieges von der Zwangsbewirtschaftung des Mehles abgelöst wurde. Während der Kriegsjahre wurden die Genossenschaften von den Kriegsbewirtschaftungsstellen zur Verteilung herangezogen. Nach Beendigung der Kriegsverhältnisse ging der Kampf um die Mehlverteilung von neuem los. Die Mehlhändler wußten die Mühlen zu bestimmen, gegenüber den Genossen-

---

[12]) Gartung, Th.: Die Genossenschaftsbewegung im deutschen Bäckerhandwerk, Berlin 1921, S. 14.
[13]) Gartung: a. a. O. S. 17.
[14]) Vgl. Mehlhandel gegen Bäckergenossenschaften, Bäcker- und Konditortageszeitung, Berlin 1927, Nr. 162.
[15]) Gartung: a. a. O. S. 15.

schaften Preiszuschläge zu machen[16]), um dadurch die Bäcker vom genossenschaftlichen Mehlbezug abzuhalten. Da die Wirkung nicht den Erwartungen entsprach, waren die Mühlen in der Folgezeit weniger genossenschaftsfeindlich eingestellt und wandten ihr Augenmerk mehr dem Ausbau ihrer Produzentenstellung zu. Ihren Ausdruck findet diese Tendenz in den zahlreichen Konventionen der Mühlen, die sich oft nur für kurze Zeit zusammenschlossen, um eine einheitliche Absatzmarktgestaltung in ihrem Sinne herbeizuführen. Wenn die Frankfurter Zeitung[17]) von einem Kartellgeist der Mühlenkonventionen sprechen konnte, so darf man annehmen, daß dabei von einer Wahrung der Interessen der Brotverbraucher oder gar des Bäckerhandwerks wenig zu spüren war[18]). Waren die Genossenschaften nunmehr im Mehlgeschäft als Großhändler anerkannt, so behielten sie doch die Aufgabe der Marktregulierung bei, die vorwiegend darin bestand, die einseitige Machtausübung der Konditionskartelle auf dem Mehlmarkt einzuschränken.

Eine grundsätzlich neue Regelung erfuhr das Mehlgeschäft durch die Marktordnung des Reichsnährstandes, der eine eingehende Mehlmarktordnung in sein System der Marktordnung landwirtschaftlicher Erzeugnisse eingebaut hat. Neben den eigentlichen Preisbestimmungen enthält die Mehlmarktordnung ins Einzelne gehende Vorschriften über die zur Verarbeitung kommenden Getreidearten und ihre zulässigen Mischungsverhältnisse. Weiter bringt die Anordnung die Einführung der einheitlichen Typenbezeichnung für Mehle ungefähr gleichen Aschegehaltes und macht die typenmäßige Kennzeichnung jeglichen Mehles zur gesetzlichen Pflicht. Gleichzeitig ist für alle Verkäufe von Mühlenerzeugnissen der Reichsmehlschlußschein zu verwenden, der in seiner Ausgestaltung alle Vertragspunkte erfaßt und regelt.

Auf diese Weise wurde die Grundlage für eine einheitliche Abwicklung des Mehlgeschäftes für alle Beteiligten geschaffen. Diese Einheitlichkeit wird aber auch für die Preisgestaltung der Mühlenerzeugnisse angestrebt. Dabei geht die Hauptvereinigung der Deutschen Getreidewirtschaft als das ausführende Organ des Reichsnährstandes in der Weise vor, daß sie für das Festpreisgebiet eines jeden Getreidewirtschaftsverbandes einen Grundpreis für eine Basistype, die in der Verordnung verankert ist, als Mühlenverkaufspreis aufstellt. Durch festgelegte Typenaufschläge bezw. -abschläge werden die Preise der anderen Mehltypen ermittelt. Es wird dadurch erreicht, daß sowohl der Handel als auch die Genossenschaften hinsichtlich des Preises gleich gestellt sind. Allerdings haben die Mühlen noch die Möglichkeit, Preisdifferenzierungen nach der Abnahmemenge vorzunehmen, die in ihrer Höhe ebenfalls in der Anordnung festgelegt sind.

---

[16]) Gartung: a. a. O. S. 18.
[17]) zit. in der Allgemeinen Deutschen Bäcker- und Konditor-Zeitung Stuttgart 1931, Nr. 34.
[18]) Vgl. hierzu auch: Die Großmühlen diktieren. Allg. D. B. u. K. Ztg., 1931 Nr. 34.

Grundsätzlich verfolgt der Reichsnährstand mit dieser Regelung die Absicht, für alle an der Mehlverteilung Mitwirkenden gleiche Wettbewerbsbedingungen zu schaffen und zu erhalten. Um die Erreichung dieses Zieles zu gewährleisten, ist der Hauptvereinigung der Deutschen Getreidewirtschaft das Recht eingeräumt, Ausgleichsabgaben in den Fällen zu erheben, in denen die Gleichheit der Wettbewerbsverhältnisse gestört ist.

Von Seiten der bäckergenossenschaftlichen Praxis wurde früher die Behauptung aufgestellt, daß die Organisation des genossenschaftlichen Mehlbezuges geradezu eine Notwendigkeit sei, weil der Mehlhandel in den letzten Jahren nicht in der Lage gewesen sei, eine ausreichende Versorgung des Bäckerhandwerks mit Mehl sicherzustellen[19]). Diese Darstellung der schlechten Verfassung des Mehlhandels war zweifellos übertrieben und einseitig von einem Interessenstandpunkt aus gesehen, der nach einer Begründung sucht, die aber auf einem ganz anderen Gebiete liegt. Zu allem Uebel wurde dabei Ursache und Wirkung verwechselt, denn es war nicht so, daß der genossenschaftliche Mehlbezug organisiert werden mußte, weil der Mehlhandel in schlechter Verfassung war, sondern erst durch die Zunahme der Gemeinschaftsbeschaffung von Mehl kam der Mehlhandel in eine bedrängte Lage, denn das Vorhandensein der Genossenschaften bedeute für ihn mehr als nur eine Konkurrenz. Sobald sich der Handel mit einer Genossenschaft in das gleiche Absatzgebiet teilen mußte, konnte er für die gleichen Mehle keine höheren Preise als die Genossenschaft verlangen. Den Beweis dafür lieferte die Tatsache, daß in den Bezirken, in denen Genossenschaften bestehen, die Preise für Weizenmehl oft 3—6 Mk. pro dz. billiger waren als in solchen Bezirken, in denen keine Genossenschaften vorhanden sind[20]). Auf der anderen Seite konnte die Genossenschaft bei entsprechendem Umsatz zu den gleichen Preisen beziehen wie der Handel, sodaß auch hier keine Vorteilsmöglichkeit mehr für ihn bestand. Im Gegenteil hatte hier die Genossenschaft die Aussicht, den Handel zu überflügeln, indem sie durch ihre Zentralgenossenschaften beschaffen ließ und dadurch oft wesentlich höhere Mengenrabattsätze als der Handel erlangen konnte.

2. Die Kohlen.

Wesentlich später als das Mehl wurden die Kohlen in den Warenkreis der gemeinsamen Beschaffung aufgenommen. Auch hier waren vor der systematischen Organisation gelegentliche Innungsbezüge vorgekommen, wie eine Erhebung aus dem Jahre 1890 gezeigt hat[21]). Ein Widerstand gegen den genossenschaftlichen Kohlenbezug machte sich aber erst mit der zunehmenden Konzentration der Absatzgestaltung geltend. Die verschiedenen Kohlensyndikate einerseits und die Zu-

---

[19]) Vgl. „Wer soll den Bäcker mit Mehl beliefern?" B. u. K. Tztg. 1928, Nr. 45.

[20]) Vgl. Tanz, P.: Die Warengenossenschaften als Preisregulator B. u. K. Tztg. 1932, Nr. 156.

[21]) Gartung: a. a. O. S. 12.

sammenschlüsse der Kohlenhändler andererseits versuchten den Einfluß der Genossenschaften auf die Absatzregelung der Kohlen auszuschalten. Das Kohlenwirtschaftsgesetz von 1919 will den Genossenschaften insofern entgegenkommen, als es die Genossenschaften bei sonst gleichen Voraussetzungen wie Wiederverkäufer behandelt. Diese geichen Voraussetzungen wollten aber die Erzeuger und die Händler in der Abnahme aller Kohlensorten erblicken, während die Genossenschaften mit der Abnahme gewisser Mindestmengen einiger Sorten diese Voraussetzungen zu erfüllen glaubten[22]) Erst 1926 wurde dieser Streit durch eine Abmachung beendet, die die Bäckergenossenschaften von der Verpflichtung der Abnahme aller Sorten ausdrücklich befreit. Diese Streitfrage wurde damit zugunsten der Genossenschaften entschieden, die nunmehr formell als Großhändler anerkannt waren. Die Syndikate konnten sich jedoch nicht dazu verstehen, daraus die praktische Folgerung zu ziehen. Sie weigerten sich im Gegenteil, den Bäckergenossenschaften die Großhandelspreise zuzuerkennen, die dem vom Syndikat zugelassenen Großhändler erster Hand berechnet werden[23]). Auch die Gewährung des sog. Industriepreises lehnten die Erzeuger ab, obgleich die Genossenschaften in der Lage gewesen wären, die mengenmäßigen und sonstigen Voraussetzungen zu erfüllen. Der Industriepreis wird nämlich Großabnehmern dann gewährt, wenn sie innerhalb eines Jahres mindestens 200 t abnehmen. Daß eine Genossenschaft leicht diese Mindestmenge von 200 t abnehmen kann, läßt sich daran ermessen, daß bereits eine Bäckerei mittlerer Größe einen Jahresbedarf von rd. 20 t Briketts hat. Bei der Begründung der Ablehnung des Industriepreises stellte sich das Syndikat auf den Standpunkt, daß der Industriepreis nur dann gewährt werden könne, wenn der einzelne Bäckereibetrieb diese Mindestmenge von 200 t abnehme. Da die Genossenschaften die bezogenen Mengen aber unter ihre Mitglieder aufteilen, seien sie lediglich den Großhändlern zweiter Hand gleichzustellen.

Da die Syndikate oft auch noch eine Differenzierung der Preise nach der Jahreszeit durchführen, so haben sich die Genossenschaften bemüht, für ihre Bezüge wenigstens den sog. Sommerpreis über das ganze Jahr hin zugestanden zu bekommen. Diese Bemühungen waren z. B. in den Gebieten des ostelbischen und des mitteldeutschen Braunkohlensyndikates von Erfolg gekrönt, die aber als vereinzelte Erscheinungen den Kampf um den Industriepreis, der als Forderung der Bäckergenossenschaften bestehen bleibt, nicht wesentlich beeinflussen[24]). Ende 1933 hat die Reichszentrale Deutscher Bäckergenossenschaften mit dem Zentralverband der Kohlenhändler eine Abmachung getroffen, nach der die Preisvereinbarungen zwischen den Zentralgenossenschaften und den Landes-

---

[22]) Schwamm: a. a. O. S. 46.

[23]) Vgl. Genossenschaftliches Kohlengeschäft und Reichswirtschaftsministerium, Rhein. B. u. K. Ztg., Köln 1929, Nr. 147.

[24]) Vgl. hierzu Germania-Mitteilungen, herausgeg. v. Germania-Zentralverband Deutscher Bäckerinnungen, Berlin, Jg. 3, Nr. 5 u. 10; Jg. 4 Nr. 11.

verbänden der Kohlenhändler stattfinden soll. Als Preisorientierung soll der den Bäckergenossenschaften anzustellende Preis einen angemessenen Abstand von den Preisen für Privatverbraucher haben[25]).

3. Die Zutaten.

Eine besondere Stellung in dem Warenkreis der Gemeinschaftsbeschaffung der Bäcker nimmt die Hefe ein. Von allen Zutaten hat sie den größten Einfluß auf die Entwicklung der Gemeinschaftsbeschaffung aufzuweisen und darf für sich in Anspruch nehmen, zuerst gemeinsam beschafft worden zu sein. Eigenartigerweise hat sich bei ihr die Form der Beschaffung am wenigsten verändert, denn auch heute noch wird der weitaus größte Teil der Hefe in der Form des Innungsbezuges beschafft und die Genossenschaften sind daran nur mit einer kleinen Quote beteiligt. Diese im Vergleich zu der Entwicklung der Gemeinschaftsbeschaffung anderer Waren abweichend verlaufende Tendenz hat ihre Ursache in dem Hefepfennig, auf den die Innungen nicht verzichten wollten. Der sog. Hefepfennig[26]) ist der Ertrag aus dem gemeinsamen Bezug der Hefe, der u. a. zur Finanzierung der Innung benützt wird[27]). Wenn auf der einen Seite die Gemeinschaftsbeschaffung von Hefe als Vorbild für den genossenschaftlichen Bezug gedient, der Hefepfennig aber auf der anderen Seite die Beibehaltung der Form des Innungsbezuges bedingt hat, so ist darin kein Widerspruch zu der Entwicklung der Gemeinschaftsbeschaffung anderer Waren zu sehen. Man könnte höchstens der Ansicht zuneigen, daß es wiederum als ein Beweis dafür gelten kann, daß der Innungsbezug als Vorstufe der genossenschaftlichen Beschaffung zu betrachten ist. Daraus aber einen Gegensatz zwischen Innungsbezug und Genossenschaften zu konstruieren, wie dies in der Geschichte der Gemeinschaftsbeschaffung des Bäckerhandwerks öfter der Fall war[28]), ist unverständlich, aber insofern erklärlich, als man immer von der Verschiedenheit der Formen und der Zwecke ausging, anstatt die Untersuchung mit der Wesensgleichheit der Gemeinschaftsbeschaffung zu beginnen. Die Verschiedenheit der Wirkungsweise beider Formen ist letzten Endes nur eine Frage der Verteilung der Erübrigung.

Den Beginn der gemeinschaftlichen Hefebeschaffung zeitlich festzustellen, ist nicht einwandfrei möglich. In den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts war sie bereits bei einigen Innungen vorhanden[29]) und erfreute sich infolge ihrer Eignung zur Finanzierung der Innung zu-

---

[25]) Vgl. Germania-Mitteil. Jg. 4 Nr. 24.

[26]) Die Bezeichnung Hefepfennig kommt daher, daß die Hefefabriken den Mengenrabatt in Pfennigen pro Pfund bestimmen.

[27]) Meist werden aus der Hefekasse die Innungsbeiträge der Mitglieder, die Fachzeitschriften und andere Ausgaben bestritten, die sonst von den Mitgliedern als Umlage aufgebracht werden müßten. Gartung (a. a. O. S. 13) bringt als Beispiel der Verwendung das der Münchener Bäckerinnung.

[28]) Gartung: a. a. O. S. 14 ff.

[29]) Gartung: a. a. O. S. 11 ff.

nehmender Beliebtheit. Daher ist es auch verständlich, daß die Bildung eines Hefesyndikats im Jahre 1906, das sich durch ein besonders rücksichtsloses Vorgehen auszeichnete, eine heftige Gegenbewegung bei den Bäckern auslöste, denn die Preisänderungen des Syndikates und der Wegfall des Mengenrabattes bedrohten unmittelbar die Hefekassen[30]). Der Abwehrkampf gegen das Hefesyndikat führte sogar zur Bildung von Hefefabriken, die aber mit der Auflösung des Syndikates wieder eingingen. Der organisatorische Rückhalt der gemeinsamen Hefebeschaffung wurde 1910 durch den Abschluß eines Kollektivvertrages zwischen dem Germania-Zentralverband und dem Verband Deutscher Preßhefefabrikanten wesentlich gestärkt, denn der Germania-Verband verpflichtete sich, auf die Bildung von Hefebezugsvereinigungen bei den Innungen hinzuwirken[31]). Diese Regelung war richtungweisend für die künftige Entwicklung, die sich im großen und ganzen in diesen Bahnen vollzog. Eine neue Sachlage war am Hefemarkt erst mit der Bildung des Zwangssyndikates im Jahre 1933 geschaffen, das mit der Absicht ins Leben gerufen wurde, das Hefegeschäft neu zu ordnen. Neben der Kontingentierung der Produktion brachte der Zusammenschluß, der sich als ein Preis- und Quotenkartell darstellt, die Festsetzung eines Grundpreises[32]), der als Mindestpreis zu gelten hat. Auch die Begrenzung des Mengenrabattes auf einen Höchstsatz von 5% ist für die Gemeinschaftsbeschaffung insofern von Bedeutung, als dem Großhandel ein Zuschlagsrabatt von 20%[33]) gewährt werden kann. Merkwürdigerweise werden aber dabei nur Teile des Innungsbezuges in den Großhandelskreis einbezogen, während die Bezüge der Genossenschaften und der anderen Einrichtungen davon ausgeschlossen bleiben sollen. Wir glauben jedoch annehmen zu können, daß die wirtschaftliche Vereinigung der deutschen Hefeindustrie nicht auf die Dauer ihren einseitigen Standpunkt beibehalten wird.

Bei den anderen Zutaten, die der Bäcker braucht, liegen die Verhältnisse hinsichtlich der Waren nicht viel anders. Sowohl beim Zucker als auch beim Salz finden wir Produzentenzusammenschlüsse zur Regelung der Produktion und des Absatzes. Trotzdem beim Salz bereits einige Syndikate vorhanden waren, wurde anfangs 1934 eine neue Marktregelung vorgenommen, die die Außenseiter in die bestehenden Verbände eingliedert[34]).

Die Zusammenstellung, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit macht, zeigt ausschnittsweise, wie stark gerade die Rohstoffe des Bäckerhandwerks marktmäßig gebunden waren. Daß der einzelne Bäcker eine Aenderung dieser Verhältnisse erreicht hätte, ist ganz ausgeschlossen, so

---

[30]) Gartung: a. a. O. S. 14.
[31]) Gartung: a. a. O. S. 12.
[32]) Vgl.: „Ein Hefezwangssyndikat gebildet", Allg. D. B. u. K. Ztg. 1933, Nr. 34.
[33]) Vgl.: Denkschrift der Abteilung Süddeutschland der Wirtschaftlichen Vereinigung der Deutschen Hefeindustrie vom 3. 10. 1933.
[34]) Vgl. „Vorläufige Marktregelung für Salz", Allg. D. B. u. K. Ztg. 1934, Nr. 1.

daß als Folge dieser marktwirtschaftlichen Gebundenheit gerade der Warenkreis des Bäckers einen hervorragenden Anteil an der Entwicklung der Gemeinschaftsbeschaffung dieses Handwerkszweiges haben mußte.

IV. Die Betriebsformen der Gemeinschaftsbeschaffung.

Zum Unterschied von der in einem früheren Kapitel behandelten Unternehmungsform der Gemeinschaftsbeschaffung soll jetzt die Art und Weise, in der die übertragene Beschaffungsfunktion von der Gemeinschaftsstelle ausgeführt wird, dargestellt werden. Zur Charakterisierung dieses Unterschiedes wollen wir die Art der Durchführung als Betriebsform bezeichnen und gleichzeitig zum Ausdruck bringen, daß wir die Betrachtung der Betriebsformen vom Standpunkt der Gemeinschaftsstelle aus vornehmen. Wie sich die Beschaffung in den einzelnen Betriebsformen auf die Mitgliederwirtschaften auswirkt, bleibt der Erörterung im nächsten Kapitel vorbehalten.

Aehnlich wie bei der Einteilung der Unternehmungsformen könnte man auch hier daran denken, rechtliche Gesichtspunkte als Gliederungsprinzip aufzustellen und z. B. die Betriebsformen nach dem Eigentumsrecht der Gemeinschaftsstelle an den von ihr beschafften Waren einzuteilen. Die daraus entspringende Unterscheidung in Vermittlungsgeschäft und Eigenhandelsgeschäft ist jedoch für eine betriebswirtschaftliche Durchleuchtung aus verschiedenen Gründen nicht geeignet, da z. B. der Begriff Eigenhandelsgeschäft keine Rücksicht auf die verschiedenartige Problematik der darunter zusammengefaßten Geschäfte nimmt. Weiter kann ein Geschäft, das seiner rechtlichen Natur nach ein Eigengeschäft ist, in der wirtschaftlichen Betrachtungsweise als Kommissionsgeschäft angesprochen werden, wenn es über den Umfang eines solchen nicht hinausgeht. Schon aus diesen Gründen müssen wir die Einteilung der Betriebsformen nach diesem rechtlichen Gesichtspunkt ablehnen[1]).

Das Gliederungsprinzip, das wir dem Abschnitt über die Betriebsformen zugrunde legen wollen, geht davon aus, daß der Umfang der übertragenen Beschaffungsfunktion verschieden groß sein kann. Je nach dem Umfang der auszuführenden Beschaffungsfunktionen unterscheiden wir deshalb den Vermittlungsverkehr in der Form des Kollektivvertrages, den Durchgangsverkehr, den Lagerverkehr und den Delkredereverkehr.

---

[1]) Mit einer ähnlichen Begründung lehnt auch Meier (a. a. O. S. 133) dieses Einteilungsprinzip ab. Schwamm (a. a. O. S. 57 ff.) dagegen bedient sich seiner, denn er unterscheidet die Genossenschaft in ihrer Betätigung als Vermittler und in der Betätigung als Eigenhändler.

Damit befinden wir uns im wesentlichen in Uebereinstimmung mit Meier[2]) und, was das Grundsätzliche anbetrifft, auch mit Schreiterer[3]). Die Einteilung der Geschäftstätigkeit der Zentralgenossenschaften, wie sie Kienemann[4]) vornimmt, entbehrt eines klaren Gliederungsprinzips, denn die Begriffe Provisionsgeschäft, Vermittlungsgeschäft, Festgeschäft überschneiden sich, so daß wir sie für eine theoretische Betrachtung ebenfalls ablehnen müssen.

A. Allgemeines.

Was die Gemeinschaftsstelle veranlaßt, eine bestimmte Betriebsform zu wählen, sind vorwiegend wirtschaftliche Gesichtspunkte, die zum Teil schon durch die Unternehmungsform bedingt sind. Wir brauchen hier nur an Unternehmungsformen zu denken, die mit geringem Kapital ausgestattet sind, um ohne weiteres zu sagen, daß sie normalerweise keinen Lagerverkehr pflegen können, der auf die Dauer gesehen zum Nutzen der angeschlossenen Mitglieder sein kann.

Wichtiger als die Faktoren, die die Wahl der Betriebsform durch die Unternehmungsform mitbestimmen, sind diejengen, die die Gemeinschaftsstelle auf Grund eigener Ueberlegungen geltend macht. Es sind dies alles rein betriebswirtschaftliche Fragen, die sich um das Problem von Risiko und Kosten gruppieren. Die Bedeutung, die bei der Gemeinschaftsbeschaffung gerade diesen Fragen beigemessen werden muß, darf nicht unterschätzt werden, wenn man der Stellung des Gemeinschaftsbetriebes gegenüber den Mitgliederwirtschaften gerecht werden will. Die Tatsache, daß die Gemeinschaftsstelle nur ein Hilfsbetrieb der Beteiligten ist, führt dazu, daß das Eingehen von großen Risiken die Ge-

---

[2]) Meier: a. a. O. S. 132.

[3]) Schreiterer, G.: a. a. O. S. 77. — „Nach dem Umfang der Aufgaben, deren Erfüllung den Einkaufsstellen jeweils obliegt, unterscheiden wir:
1. Einkaufsstellen, welche den Einkauf lediglich vermitteln (Vermittlungsstellen);
2. Einkaufsstellen, welche die Einkäufe abschließen und abwickeln (Abschluß- und Abwicklungsstelle);
3. Einkaufsstellen, welche als Selbstkäufer auftreten und den Mitgliedern als Selbstkontrahenten gegenüberstehen;
4. Einkaufsstellen, welche als Eigenproduzent auftreten;
5. Einkaufsstellen, welche als Hersteller von Eigenmarken (Händlermarken) auftreten".

[4]) Kienemann, W.: Die Einkaufszentralen des deutschen Bäckerhandwerks, B. u. K. Tztg. 1928, Nr. 245. — Die Einteilung der Geschäftstätigkeit in
1. Provisionsgeschäft,
2. Vermittlungsgeschäft,
3. Fest- oder Propergeschäft,
soll hier nur vergleichsweise herangezogen werden.

meinschaftsbeschaffung zu einer sehr bedenklichen Beschaffungsform werden läßt.

Auch bei der Frage der Kostengestaltung der Gemeinschaftsstelle ist zu beachten, daß ihr in der Entwicklung gewisse Grenzen gezogen sind. Es sind hier die gleichen Gesichtspunkte maßgebend, die wir bereits bei der Wahl der Unternehmungsformen erörtert haben. Betriebsformen mit verhältnismäßig großer Kostenbelastung gefährden die Durchführung der Gemeinschaftsbeschaffung; im einzelnen Fall verbietet es sogar die Vernunft, die eine oder andere Betriebsform überhaupt in Erwägung zu ziehen.

Eine dritte Gruppe von Bestimmungsgründen für die Wahl der Betriebsform ist an der Stärke der Einflußnahme auf den Beschaffungsmarkt orientiert. Wir wollen nicht verkennen, daß hier eine gewisse Uebereinstimmung mit der Wirkung der Unternehmungsform und deshalb eine Ueberschneidung mit den eingangs erwähnten Faktoren vorliegt, doch sind darüber hinaus noch andere Ursachen vorhanden. Es unterliegt keinem Zweifel, daß die Stellung der Gemeinschaftsbeschaffung eine ganz andere ist, je nachdem, ob die Gemeinschaftsstelle als Eigenhändler einen über den augenblicklichen Bedarf hinausgehenden Posten kaufen kann oder ob sie als Vermittler um die Deckung eines kleinen Bedarfes bemüht ist.

Diese drei Ursachengruppen bestimmen im großen und ganzen die Wahl der Betriebsform, die sich letzten Endes als ein Krompromiß aus den zum Teil einander entgegengesetzten Tendenzen der verschiedenen Faktoren ergibt, denn die größere Markteinflußnahme und die Risikobeschränkung stehen sich fast immer diametral gegenüber. Aendern sich die einzelnen Faktoren oder ihre Wirkung auf die Gemeinschaftsbeschaffung, so besteht durchaus die Möglichkeit, daß sich auch die Betriebsform ändern kann.

Bei einer Betrachtung der einzelnen Betriebsformen müssen wir uns aber auch vergegenwärtigen, daß es möglich ist, bei einer Gemeinschaftsstelle mehrere Betriebsformen anzuwenden. Diese Tatsache ist in der Gemeinschaftsbeschaffung viel häufiger anzutreffen, als man gemeinhin anzunehmen glaubt, und sieht praktisch so aus, daß z. B. eine Ware im Lagerverkehr beschafft wird, während die andere den gemeinsamen Bezug in der Form des Durchgangsverkehrs erfährt. Es kommt sogar oft vor, daß Waren der gleichen Art in verschiedener Weise beschafft werden und zwar nicht nur in zeitlicher Abwechselung der Betriebsformen, sondern auch bei gleichzeitiger Benutzung verschiedener Formen. Dies läßt sich leicht an dem Beispiel einer größeren Bäckergenossenschaft zeigen, die das Mehl hauptsächlich im Durchgangsverkehr beschafft, aber gleichzeitig ein nicht zu umfangreiches Lager darin unterhält, um kleine Anforderungen laufend befriedigen zu können.

Der Darstellung der Betriebsformen selbst ist die Bemerkung vorauszuschicken, daß die Behandlung allgemeiner Fragen nur insoweit vorgenommen werden soll, als bei der Gemeinschaftsbeschaffung eine veränderte Problemstellung gegenüber den anderen Wirtschaftsformen für

gegeben erachtet wird. Es können also die Erörterungen unbedenklich unterbleiben, die bei der Umsatztätigkeit anderer Betriebswirtschaften in gleicher Weise anzustellen sind. Als typisches Beispiel wollen wir das Vertragserfüllungsrisiko herausgreifen, das sowohl bei der Gemeinschaftsbeschaffung als auch bei der Betätigung anderer Wirtschaftsformen auftritt. Sein Vorkommen und die Frage seiner Ausschaltung oder Deckung zeigt zwischen beiden Formen keinen grundsätzlichen Unterschied. Auch auf das Problem der Warenfinanzierung soll nur dort hingewiesen werden, wo sich bemerkenswerte Gesichtspunkte für die Beurteilung der Gemeinschaftsbeschaffung ergeben.

B. Der Vermittlungsverkehr in der Form des Kollektivvertrages.

Wenn wir die Beschaffungstätigkeit einer Unternehmung in ihre Einzelheiten auflösen, so erkennen wir, daß die Beschaffung damit beginnt, eine Bezugsquelle zur Deckung des Bedarfes zu ermitteln. Im zeitlichen Ablauf der Beschaffung erfolgt dann das Aushandeln der Beschaffungsbedingungen, die sich normalerweise aus den Preis-, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen zusammensetzen. Dieses Gebiet der Beschaffungstätigkeit ist es, dem sich bei der Gemeinschaftsbeschaffung der Vermittlungsverkehr in der Form des Kollektivvertrages widmet.

Die Aufgabe der Gemeinschaftsstelle bei dieser Betriebsform besteht darin, die günstigste Einkaufsquelle für die angeschlossenen Mitglieder überhaupt erst ausfindig zu machen und sie durch entsprechende Abmachungen für diesen Mitgliederkreis zu erschließen. Die Gemeinschaftsstelle hat also mit dem eigentlichen Warenbezug nichts zu tun, sondern schafft nur den Rahmen, innerhalb welchem der Bezug von allen Mitgliedern zu den gleichen Bedingungen möglich ist. Die Abwicklung selbst geht so vor sich, daß die Gemeinschaftsstelle mit einem Lieferanten einen Kollektivvertrag abzuschließen versucht, in dem festgelegt wird, unter welchen Bedingungen die Mitglieder der Gemeinschaftsstelle eine bestimmte Ware von dem Vertragslieferanten beziehen können. Die Bedingungen des Vertrages können sich aber auch nur auf den Preis oder auf die Lieferung und Zahlung beschränken, doch ist es üblich, daß meistens mehrere Bedingungen gleichzeitig darin geregelt sind. Für den Lieferanten besteht der Vorteil des Kollektivvertrages darin, daß der Abschluß eines solchen mit einer Gemeinschaftsstelle seine Einzelwerbung nachdrücklichst zu unterstützen vermag, denn die Gemeinschaftsstelle verpflichtet sich normalerweise, um den Absatz der Waren dieses Lieferanten bemüht zu bleiben. Für die Gemeinschaftsstelle bedeutet der Abschluß eines Kollektivvertrages so gut wie kein Risiko, denn ihre Verpflichtung ist erfüllt, wenn sie ihren Mitgliedern die Bezugsbedingungen mit einer Empfehlung übermittelt. Weiter ist der Vermittlungsverkehr in dieser Form noch deshalb von Vorteil, weil die Gemeinschaftsstelle

keinerlei Kapital oder gar Beschaffungseinrichtungen braucht, so daß sie auch schon deshalb fast vollständig risikolos arbeiten kann.

Wenn trotz dieser Vorteile der Abschluß von Kollektivverträgen in der Gemeinschaftsbeschaffung der Bäcker so selten ist, so hat dies seine Ursache darin, daß sich nur wenige Waren dazu eignen. Je mehr Qualitätsunterschiede eine Ware aufweist, um so weniger kommt diese Ware für den Vermittlungsverkehr in der Form des Kollektivvertrages in Betracht. Da die Materialien des Bäckerhandwerks aber immerhin einige Unterschiede in der Qualität besitzen, so ist es nicht schwierig, die Seltenheit des Kollektivvertrages damit zu erklären.

Hinsichtlich der Kosten ist beim Kollektivvertrag zu sagen, daß der Gemeinschaftsstelle nur solche Kosten entstehen, die der Vertragsabschluß mit sich bringt. Weitere laufende Aufwendungen brauchen nicht gemacht zu werden. Daß die Kosten der Betriebsbereitschaft gänzlich fehlen, macht den Vermittlungsverkehr in dieser Form dazu geeignet, daß ihn auch solche Unternehmungsformen anwenden können, die die Gemeinschaftsbeschaffung als Nebenleistung erbringen, z. B. die Innungen oder Innungsverbände.

Die Deckung der Kosten erfolgt fast immer aus den Einnahmen der Gemeinschaftsstelle, die ihr von dem Vertragslieferanten in Form von Umsatzprämien oder Rabattbeträgen zufließen. Die Ursache dieser Gewährung einer Vergütung ist die Betätigung der Gemeinschaftsstelle, die dem Lieferanten einen Teil der Werbungskosten ersparen kann.

C. Der Durchgangsverkehr.

Die weitaus wichtigste Betriebsform der Gemeinschaftsbeschaffung im Handwerk ist der Durchgangsverkehr. Allerdings ist weder in der Literatur noch in der Praxis eine einheitliche Auffassung des Begriffes Durchgangsverkehr zu finden. Wir haben uns deshalb entschlossen, alle die Betriebsformen, die sich zwischen den Vermittlungsverkehr in der Form des Kollektivvertrages als untere Grenze und dem Lagerverkehr als obere einschieben, unter dem Begriff des Durchgangsverkehrs zusammenzufassen. Gewiß haben wir in dieser Zusammenfassung sehr verschiedene Formen, die auf den ersten Anblick hin unmöglich in die gleiche Kategorie zu gehören scheinen. Der Zweifel läßt sich jedoch beheben, wenn wir innerhalb der Formen des Durchgangsverkehrs eine Zweiteilung vornehmen. Als Merkmal der Unterscheidung kommt nun ein rechtliches Moment hinein, nämlich die Frage, ob die Gemeinschaftsstelle am Beschaffungsmarkt für eigene oder fremde Rechnung kauft. Auf Grund dieser Unterscheidung erhalten wir dann zwei Gruppen von Formen des Durchgangsverkehrs, die beide mehr oder weniger mit einer typischen Form identifiziert werden können, die gleichzeitig jeweils als Ursprungsformen zu gelten haben. Alle anderen Formen sind als daraus abgeleitet zu betrachten, indem die Beschaffung in der ursprünglichen Form in einzelnen Punkten modifiziert wurde. Das entscheidende Merk-

mal drückt sich bei der einen Form in der Weise aus, daß die Gemeinschaftsstelle als Kommissionär auftritt, während sie in der anderen Gruppe die Stellung eines Eigenhändlers einnimmt[5]). Allen Formen des Durchgangsverkehrs ist aber gemeinsam, daß sie in der Beschaffung wesentlich weiter gehen als der Vermittlungsverkehr und die eigentliche Warenbeschaffung als Hauptaufgabe ausführen, ohne daß sie jedoch die beschafften Waren auf Lager nehmen, um von hier aus die Verteilung an die Mitglieder zu bewerkstelligen. Bei der Gemeinschaftsbeschaffung in der Betriebsform des Durchgangsverkehrs umfaßt also die der Gemeinschaftsstelle übertragene Beschaffungsfunktion das Aufsuchen der Bezugsquelle, deren Bearbeitung und die eigentliche Beschaffung. Enthalten kann weiter darin sein die Ausübung einer Transportfunktion und einer Regulierungstätigkeit, ohne daß dies allgemein der Fall ist. Ausgeschlossen ist aber unbedingt die Uebernahme einer Lagerhaltung für die Mitglieder.

Da es unmöglich ist, die einzelnen Spielarten des Durchgangsverkehrs auch nur annähernd vollständig zu behandeln, so greifen wir zur Darstellung die beiden idealtypischen Formen heraus, aus denen sich dann ohne weiteres die Verhältnisse bei den abgeleiteten Formen ergänzen lassen.

1. Die Gemeinschaftsstelle als Kommissionär.

Ein Kommissionsgeschäft der Gemeinschaftsstelle ist dann vorhanden, wenn sie im eigenen Namen, aber für Rechnung ihrer Mitglieder beschafft. Im Normalfall bleibt auch beim Kommissionsgeschäft das Aufsuchen und Bearbeiten der Bezugsquelle die Aufgabe der Gemeinschaftsstelle. Ob dabei die Gemeinschaftsstelle bei den Lieferanten Angebote über bestimmte Waren einholt, oder ob die Lieferanten an die Gemeinschaftsstelle herantreten, ist für uns weniger wichtig, als die Bestimmung der Warenmengen, um deren Beschaffung die Gemeinschaftsstelle bemüht ist und die für das Aushandeln der Bedingungen von ausschlaggebender Bedeutung sein können. Im einfachsten Falle, der allerdings in der Praxis sehr selten ist, erteilen die Mitglieder Vertrauensaufträge[6]), indem sie der Gemeinschaftsstelle die zu beschaffenden Mengen angeben mit der Weisung, sie billigst zu beschaffen. Häufiger ist es jedoch so, daß sich die Gemeinschaftstelle von einem Lieferanten Angebote machen läßt, die für den letzteren eine bestimmte Zeit lang bindend sind. Nach einer Prüfung des Angebotes wird es, wenn es für günstig befunden wurde, den Mitgliedern unterbreitet, denen damit bereits die genauen Bedingungen zur Beurteilung vorliegen. Innerhalb der festgesetzten Zeit kann dann das Mitglied von diesem Angebot Ge-

---

[5]) Dieses Moment benutzt auch Meier (a. a. O. S. 133) zur Unterteilung des Durchgangsverkehrs, denn er unterscheidet Durchgangsverkehr ohne Eigentumsübergang und solchen mit Eigentumsübergang.

[6]) Vgl. Hellauer, J.: Handelsverkehrslehre, a. a. O. S. 777 ff.

brauch machen und seinen Bedarf in der angebotenen Ware der Gemeinschaftsstelle aufgeben, welche die einzelnen Aufträge sammelt und an den Anbieter weiterleitet. Für das Unterbreiten der Angebote und das Ermitteln der Auftragsmengen haben sich in der Gemeinschaftsbeschaffung der Bäcker besonders die Einrichtungen der Einkaufstage und der Einkaufsversammlungen eingebürgert[7]), ohne daß damit die Einzelbefragung durch Rundschreiben oder ähnliches ausgeschlossen worden wäre. Um von vornherein einen Anhaltspunkt über die Größe des zu deckenden Bedarfes zu haben, versucht die Gemeinschaftsstelle diesen Bedarf durch Umfragen festzustellen, indem sie auf Grund ihrer Kenntnis des Marktes die ungefähren Bedingungen angeben kann, unter denen nach ihrer Ansicht die Deckung möglich ist. Wenn die Mitglieder unter diesen Bedingungen ihren Auftrag erteilen, dann stellen sie der Gemeinschaftsstelle ein Limit nach oben.

Nachdem die zu beschaffende Menge feststeht, schließt die Gemeinschaftsstelle mit dem Lieferanten endgültig ab und gibt ihm gleichzeitig die Anweisung, wie die abgeschlossene Menge an die Mitglieder zu verteilen ist. Diese Regelung der Verteilung ist zwar die am meisten geübte, doch kommt es auch vor, daß die Gemeinschaftsstelle die Waren selbst verteilt, die ihr auf Grund der Bestellung von den Lieferanten en bloc zugesandt wurden.

Auch hinsichtlich der Regulierung der Verpflichtungen gegenüber den Lieferanten besteht keine Einheitlichkeit, denn die Praxis des Kommissionsgeschäftes kennt sowohl die direkte Regulierung zwischen dem Mitglied und dem Lieferanten als auch die indirekte unter Zwischenschaltung der Gemeinschaftsstelle.

Einen großen Vorteil, den das Kommissionsgeschäft gegenüber den noch zu behandelnden Betriebsformen besitzt, ist das Fehlen eines Konjunkturrisikos, weil die Gemeinschaftsstelle hier nur im Auftrag und für Rechnung ihrer Mitglieder beschafft. Die Stellung als Kommissionär gewährt der Gemeinschaftsstelle gegenüber ihren Mitgliedern den Anspruch, daß die Mitglieder das für sie abgeschlossene Geschäft zu den gleichen Bedingungen übernehmen müssen, wie es die Gemeinschaftsstelle mit einem Lieferanten getätigt hat. Allerdings kann auch im Fall des Kommissionsgeschäftes ein Vertragserfüllungsrisiko schlagend werden, wenn ein Mitglied nicht in der Lage ist, in das für ihn abgeschlossene Geschäft einzutreten. Dieses Risiko läßt sich aber bei sorgfältiger Ueberwachung der Geschäftsgebarung auf ein Minimum beschränken.

Soweit die Gemeinschaftsstelle bei der Regulierung der Verpflichtungen gegenüber dem Lieferanten für ihre Mitglieder in Vorlage tritt, kommt für sie ein aktives Kreditrisiko hinzu. Wenn die Gemeinschaftsstelle schon ein Kreditrisiko übernimmt, so glaubt sie dies tun zu können, weil es ihr infolge des Mitgliedschaftsverhältnisses leichter möglich ist, einen Einblick in die betriebliche und finanzielle Lage ihrer

---

[7]) Vgl. auch Schwamm: a. a. O. S. 71.

Mitglieder zu bekommen, als es ein Außenstehender tun könnte. Gerade diese Möglichkeit bedeutet für sie eine Beschränkung des Kreditrisikos gegenüber anderen Kreditgebern, die sich auf der Kostenseite auswirken muß.

Diese für die Gemeinschaftsstelle günstige Risikolage kommt auch in der Kostengestaltung des Kommissionsgeschäftes zum Ausdruck, denn die Kostenstruktur zeigt bei verhältnismäßig geringen Kosten ein Ueberwiegen der variablen Kostenbestandteile. Als fixe Kosten lernen wir hier die Kosten der Betriebsbereitschaft kennen, von denen wir erfahrungsgemäß wissen, daß sie beim Kommissionsgeschäft sehr niedrig gehalten werden können. Die Ursache liegt in der Möglichkeit der Verzichtleistung auf große Beschaffungseinrichtungen, so daß das Kommissionsgeschäft auch ohne eine namhafte Kapitalbasis durchgeführt werden kann. Die Sachlage ändert sich jedoch, wenn die Gemeinschaftsstelle ihren Mitgliedern Kredit einräumt, denn die Kapitalkosten für die Kreditgewährung sind zu einem guten Teil fix. Die variablen Kosten gruppieren sich um die direkten Aufwendungen bei der Beschaffung und setzen sich aus den Kosten der Bezugsquellenbearbeitung, der Auftragssammlung und -erteilung zusammen. Eventuell kommen dazu noch die Transportkosten, die allgemeinen Verteilungskosten und die Kosten der Regulierung, allerdings nur soweit die Gemeinschaftsstelle die den genannten Kostenarten entsprechenden Tätigkeiten ausführt.

Wenn die Gemeinschaftsstelle keine Einnahmen aus Rabattgewährungen, Provisionen oder ähnlichen Vergütungen von Seiten der Lieferanten hat, dann geschieht die Deckung der Kosten in der Weise, daß die direkten Kosten dem einzelnen Beschaffungsakt unmittelbar aufgebürdet werden. Für die Verteilung der indirekten Kosten, die mit Hilfe einer Schlüsselung vorgenommen wird, ist es schwierig, den richtigen Verteilungsmaßstab zu finden. Meist erfolgt eine Umlegung der Kosten auf den Umsatz, wobei aus dem Verhältnis von Umsatz und indirekten Kosten der vergangenen Periode ein Schlüssel gebildet wird. Daß diese Methode reichlich primitiv ist, wird nicht bestritten. Die Fehlerwirkung kann aber schon deshalb nicht groß sein, weil es sich beim Kommissionsgeschäft, wie wir bereits erwähnt haben, nur um geringfügige Beträge an indirekten Kosten handelt. Die Praxis ist diesem Problem sehr oft enthoben, da sie die Kosten durch entsprechende Einnahmen decken kann. Wo dies nicht ausreicht, ist der zu machende Zuschlag zum Zweck der Kostendeckung kalkulatorisch zu ermitteln.

2. Die Gemeinschaftsstelle als Eigenhändler.

Wir haben eingangs erwähnt, daß ein Geschäft, das seiner rechtlichen Natur nach ein Eigenhandelsgeschäft der Gemeinschaftsstelle ist, in wirtschaftlichem Sinne als ein Kommissionsgeschäft betrachtet werden kann, wenn es in seinem Umfang nicht über ein solches hinausgeht. Ein derartiges Eigenhandelsgeschäft unterscheidet sich von einem Kommissionsgeschäft nur dadurch, daß die Gemeinschaftsstelle nicht nur im

eigenen Namen, sondern auch für eigene Rechnung beschafft. In allen anderen Punkten besteht im wesentlichen Uebereinstimmung. Nach unserer Ansicht ist es deshalb berechtigt, die wirtschaftliche Grenzziehung zwischen Kommissionsgeschäft und Eigenhandelsgeschäft nicht lediglich auf die willensmäßige Haltung der Gemeinschaftsstelle zu gründen, vor allen Dingen, wenn es sich nur um die Deckung eines im Zeitpunkt der Beschaffung bereits feststehenden Bedarfes handelt. Aus diesem kurzen Hinweis sehen wir bereits, daß im vorliegenden Fall die Grenzen zwischen Kommissionsgeschäft und Eigenhandelsgeschäft mindestens als flüssig zu bezeichnen sind.

Von einem Eigenhandelsgeschäft kann man u. M. nach berechtigterweise erst dann sprechen, wenn die Gemeinschaftsstelle bei einem Beschaffungsakt über den augenblicklich bei ihr vorliegenden Bedarf ihrer Mitglieder hinausgeht und eine größere Menge von Waren beschafft, als ihre Mitglieder vorbestellt haben. Wenn eine Gemeinschaftsstelle schon dazu übergeht, an Stelle des fast risikofreien Kommissionsgeschäftes die Betriebsform des mit Konjunkturrisiko belasteten Eigenhandelsgeschäftes anzuwenden, so müssen es gewichtige Gründe sein, die diesen Entschluß herbeiführen. Vor allem muß aber in dieser Betriebsform zum mindesten eine Ausgleichsmöglichkeit gegenüber der erhöhten Risikobelastung gegeben sein. Dies ist tatsächlich auch der Fall, denn das Eigenhandelsgeschäft gewährt eine ungleich größere Einflußnahme auf den Beschaffungsmarkt als das Kommissionsgeschäft. — Die Tatsache, daß die Gemeinschaftsstelle hinsichtlich der Menge der zu beschaffenden Ware an eine bestimmte Größe nicht gebunden ist, erlaubt ihr, sich in starkem Maße der Tendenz des Marktes anzupassen und ihre Nachfrage dann zu befriedigen, wenn sie die im Augenblick günstigsten Bedingungen herausholen kann. Darin liegt der wichtigste Vorteil, der die Form des Eigenhandels auszeichnet, insofern als sie die Möglichkeit bietet, eine günstige Situation des Marktes zur Beschaffung auszunützen, ohne daß von seiten der Mitglieder ein Auftrag dazu an die Gemeinschaftsstelle ergangen ist

Wir wollen nicht verkennen, daß das Eigenhandelsgeschäft gewisse Gefahren für die Gemeinschaftsbeschaffung in sich birgt. Gerade das Ausnützen günstiger Marktsituationen führt die Gemeinschaftsstelle allzu leicht von ihren Aufgaben weg und läßt sie ihren Sinn als Bedarfsdeckungseinrichtung vergessen. Die Gemeinschaftsbeschaffung wird dann zu Spekulationsgeschäften[8]) der Gemeinschaftsstelle mißbraucht. Diesen Mißbrauch zu verhüten, ist meist nur eine Frage der Leitung der Gemeinschaftsstelle und der Organisation ihres Absatzes.

Es darf nicht den Anschein erwecken, als ob beim Eigenhandelsgeschäft die Gemeinschaftsstelle ihr Augenmerk nur auf die Beschaffungsseite ihre Tätigkeit richtet. Zweifellos behält auch hier die Gemeinschaftsstelle die Aufgaben des Ermittelns der Bezugsquelle, der

---

[8]) Hier ist Spekulation i. e. S. gemeint. Vgl. Hellauer, J.: Der Begriff Spekulation, Z. f. B., 1927, S. 307.

Bearbeitung und des Abschlusses von Kaufverträgen mit den Lieferanten bei. Diese Aufgaben sind beim Eigenhandelsgeschäft wahrscheinlich weniger umfangreich als bei den früher behandelten Formen, doch sind sie aber mindestens ebenso wichtig. In der Dringlichkeit werden diese Aufgaben aber von denen der Absatzseite der Betätigung fast übertroffen, denn bei dem Eigenhandelsgeschäft kann den letzteren die größere Bedeutung zukommen. Dieser scheinbare Widerspruch, daß der eigentlichen Beschaffung eine geringere Bedeutung als der Verteilung beizumessen ist, läßt sich dahingehend aufklären, daß es der Gemeinschaftsstelle normalerweise nicht schwer fallen dürfte, zu günstigen Bedingungen zu beschaffen. Wesentlich schwieriger ist dagegen die Frage, ob es ihr gelingt, die gesamte Menge der zu diesen Bedingungen beschafften Waren unterzubringen, da der Bedarf der Mitglieder doch verhältnismäßig eng begrenzt ist. Das Risiko, das in der Lösung dieser Frage liegt, kann so groß sein, daß es eine gemeiname Beschaffung in dieser Betriebsform verbietet. Die Gemeinschaftsstelle versucht daher, das Konjunkturrisiko, um das es sich dabei handelt, soweit als möglich auszuschalten.

Eine Annäherung an die Form des Kommissionsgeschäftes bedeutet es, wenn sich die Gemeinschaftsstelle ein Angebot des Lieferanten eine bestimmte Zeit lang an die Hand geben läßt, um in der Zwischenzeit mit ihren Mitgliedern zu verhandeln und gegebenenfalls abzuschließen. Bezieht dann die Gemeinschaftsstelle die gleiche Menge an Waren von dem Lieferanten, wie sie an ihre Mitglieder bereits verkauft hat, so hat sie dabei das Konjunkturrisiko vermeiden können.

Da aber im allgemeinen der Lieferant nicht gewillt ist, das Konjunkturrisiko länger als unbedingt nötig zu tragen, so wird er sein Angebot nur kurze Zeit aufrecht erhalten, sodaß nunmehr von der Möglichkeit, die Mitglieder zu verständigen, kaum Gebrauch gemacht werden kann. Die Gemeinschaftsstelle muß sich daher in der Regel entschließen, sofort zu beschaffen, ohne vorher ein Gegengeschäft tätigen zu können. Das Kernproblem bleibt dabei die Bestimmung der zu beschaffenden Menge, die allerdings schon bei den Vertragsverhandlungen als Schätzung vorgelegen haben muß. Von der Richtigkeit der Schätzung dieser Menge kann die Existenz der Gemeinschaftsstelle abhängen. Darin liegt eine weitere große Gefahr des Eigenhandelsgeschäftes.

Die Gemeinschaftsstelle hat jedoch in der Absatzstatistik[9]) ein Mittel in der Hand, gewisse Werte als zuverlässige Schätzungsgrundlagen zu bekommen. Leider ist die Anwendung statistischer Methoden zur Absatzerforschung auch in der Gemeinschaftsbeschaffung des Bäckerhandwerks noch nicht über die Anfänge hinausgekommen und die Gemeinschaftsstellen verlassen sich auf ihre mehr oder weniger gute Urteilsfähigkeit. Es bedarf aber wohl keiner Beweise, daß von einer Kombination von Statistik und Erfahrung bessere Ergebnisse zu erwarten sind, als sie eines der beiden allein liefern kann.

---

[9]) Ueber die Einzelheiten der Absatzstatistik vgl. Meier: a. a. O S. 158, und Schwamm: a. a. O. S. 74.

Ein anderes Mittel, das Konjunkturrisiko auszuschalten, benützen die Gemeinschaftsstellen, indem sie versuchen, mit ihren Mitgliedern langfristige Lieferungsverträge einzugehen. Als Gegengeschäft schließen sie in der gleichen Form mit ihren Lieferanten ab, so daß sie nur für einen annähernden Gleichlauf der Fristen zu sorgen haben. Auch der Abschluß von Sukzessivlieferungsverträgen mit den Mitgliedern gehört hier erwähnt.

Unter den an der Gemeinschaftsbeschaffung Beteiligten ist aber über diese Art der Risikobefreiung der Gemeinschaftsstelle nicht immer ein wohlwollendes Verständnis zu finden, weil dabei das Konjunkturrisiko tatsächlich auf das einzelne Mitglied abgewälzt wird. Im Gegensatz zu einem gewöhnlichen Kauf kann das Risiko aber hier als besonders drückend empfunden werden, da der Sukzessivlieferungsvertrag sich über längere Zeit hinzieht und meistens ein fester Preis ausbedungen ist. Selbstverständlich kann dies für das Mitglied auch ein Vorteil sein, wenn während der Laufzeit des Lieferungsvertrages die Preise zu steigen beginnen; es kann aber genau so gut umgekehrt vorkommen, daß z. B. der Bäcker bei sinkenden Preisen sog. Mehlkontrakte zu erfüllen hat[10]). Ob diese Art der Durchführung der Aufgaben aber der Gemeinschaftsbeschaffung in ihrer Zielsetzung gerecht wird, muß füglich bezweifelt werden, denn es kann niemals im Sinne der Gemeinschaftsbeschaffung liegen, daß der ganze Erfolg der systematischen Bestrebungen um eines möglichen Gewinnes willen aufs Spiel gesetzt wird.

Um die beschafften Waren unter ihren Mitgliedern abzusetzen, trifft die Gemeinschaftsstelle Vorkehrungen, die z. T. mit denen des Handels übereinstimmen. Die Einzelheiten, soweit sie dies tun, wollen wir hier nicht aufzählen, sondern uns darauf beschränken hinzuweisen, daß es für die Gemeinschaftsstelle noch die Einrichtung der Einkaufsversammlung und ähnliches gibt, die wir bereits in anderem Zuammenhang kennen gelernt haben.

Die technische Durchführung des Eigenhandelsgeschäftes geht so vor sich, daß die Gemeinschaftsstelle mit dem Lieferanten einen sogenannten Abschluß macht, auf Grund dessen sie sich verpflichtet, innerhalb eines bestimmten Zeitraumes die abgeschlossene Menge abzunehmen[11]). Die betreffende Ware kann dann auf einmal oder in Teilen abgerufen werden, wobei die letzte Form bevorzugt angewandt wird, weil es vorkommt, daß die Gemeinschaftsstelle die beschaffte Menge nicht sofort vollständig unterbringen kann. Gleichgültig bleibt es dabei für die Beurteilung des Eigenhandelsgeschäftes, ob die Gemeinschaftsstelle die Ware verteilt oder ob sie dem Lieferanten die Anweisung gibt, die Waren direkt an die Mitglieder zu versenden. Den Ausschlag geben im einzelnen Fall die Kosten.

---

[10]) Zu der grundlegenden Frage der Vorteilsmöglichkeit bei einzelnen Risiken verweisen wir auf Hellauer, J.: „Zwei Fragen aus dem Risikoproblem", Z. f. B. 1928, S. 19 ff.

[11]) Vgl. Meier: a. a. O. S. 155.

Die Tatsache, daß die Gemeinschaftsstelle beim Eigenhandelsgeschäft aus der Beschaffungstätigkeit unmittelbar und allein verpflichtet wird, bringt eine Erweiterung ihrer Aufgaben mit sich. Während der Gemeinschaftsstelle bei den früher erwähnten Formen der Beschaffung nur mittelbar oder kraft besonderer Abmachung eine Verpflichtung aus ihrer Betätigung erwuchs, und damit die Finanzierung der Beschaffung nur eine zusätzlich übernommene Aufgabe war, stellt sich diese Frage beim Eigenhandelsgeschäft als eine unvermeidliche Begleiterscheinung dar, die die Gemeinschaftsstelle zwingt, sich mit ihr zu beschäftigen. Bei Unternehmungsformen, die mit einem Eigenkapital ausgestattet sind, besteht die Möglichkeit, die Finanzierung mit diesem Kapitalteil vorzunehmen. Wo diese Möglichkeit nicht vorhanden ist, muß die Gemeinschaftsstelle die Finanzierung mit Fremdkapital durchführen. Dabei stehen ihr drei Wege offen. Entweder sie schiebt die Finanzierung den Lieferanten zu, indem sie das gewährte Ziel ausnützt und ihren Mitgliedern weitergewährt. Oder sie verlangt von ihren Mitgliedern sofortige Zahlung, um den Lieferanten ebenfalls innerhalb der sog. Kassenfrist befriedigen zu können, so daß in diesem Fall die Mitglieder die Finanzierung bestreiten. Die dritte Möglichkeit endlich ist, daß die Gemeinschaftsstelle einen Bankkredit aufnimmt, um auf diese Weise den teuren Lieferantenkredit für die Mitglieder abzulösen. Die beste und billigste Art der Finanzierung ist ohne Zweifel die mit dem eigenen Kapital der Gemeinschaftsstelle, der die zweite Art der Fremdfinanzierung, die durch die Mitglieder, am nächsten kommt, denn in beiden Fällen handelt es sich um eigenes Kapital der Mitglieder, das unter denkbar günstigen Bedingungen eingesetzt werden kann. Die Finanzierung mit Fremdkapital ist dagegen schon ungünstiger, doch ist die Inanspruchnahme eines Bankkredits immer noch dem Lieferantenkredit vorzuziehen, da der Lieferant höhere Sätze für die Hergabe seines Betriebskapitals verlangen muß als ein Kreditinstitut.

Die durch das Eigengeschäft bedingte Erweiterung der Aufgaben der Gemeinschaftsstelle hat ganz naturgemäß auch eine Vergrößerung der Risiken zur Folge. Dies gilt besonders für das Konjunkturrisiko, das in dieser Betriebsform ein ungeahntes Ausmaß annehmen kann, wenn die Leitung der Gemeinschaftsstelle ungeeignete Beschaffungsmaßnahmen trifft. Die Arten, in der das Konjunkturrisiko auftritt, sind trotz der verschiedenen Entstehungsursachen einheitlich. Es ist entweder ein Preisrisiko oder Absatzrisiko oder auch beides zusammen, gleichgültig, ob es aus der Wahl des Zeitpunktes der Beschaffung oder aus der Bestimmung der Menge oder aus der Festlegung des Beschaffungspreises stammt.

Wenn es auch im einzelnen Fall einer Gemeinschafststelle möglich sein kann, das Konjunkturrisiko ganz auszuschalten, so bleibt es doch in der Mehrzahl der Fälle wenigstens zu einem Teil bestehen. Die Ueberwälzung des Risikos auf die Mitglieder darf nur in Frage kommen, soweit es sich um die laufenden Beschaffungsakte handelt, bei denen eine Risikoübernahme durch die Mitglieder in der Natur der Sache liegt. Sie ist jedoch für die Gemeinschaftsbeschaffung dann unbedingt abzulehnen,

wenn sie lediglich den Zweck hat, die Gemeinschaftsstelle von einem Risiko zu befreien, wie es im Falle des Abschlusses von langfristigen Lieferungsverträgen geschieht, denn den Beteiligten wird damit ein zweifelhafter Beschaffungserfolg zuteil, wenn sie über eine lange Zeit hin mit einem Risiko belastet werden, nur um durch die Abnahme einer bestimmten Menge eine Preissenkung zu erreichen. Die verheerende Wirkung dieser Beschaffungspolitik der Gemeinschaftsstellen ist besonders in Zeiten schwankender Rohstoffpreise zu beobachten.

Wenn die Gemeinschaftsstelle ihren Mitgliedern einen Kredit einräumt, so übernimmt sie damit auch ein aktives Kreditrisiko. Auf die Beurteilung dieses Risikos wurde schon oben eingegangen, so daß an dieser Stelle darauf verzichtet werden kann. Eine Aenderung in seiner Bedeutung kommt beim Eigenhandelsgeschäft dagegen dem Vertragserfüllungsrisiko zu insofern, als sich der Umfang der Erfüllungsrechte und -pflichten geändert hat. Mit der Zunahme der Aufgaben mußte sich notwendig auch das Vertragserfüllungsrisiko vergrößern.

Auch das Transportrisiko kommt beim Eigenhandelsgeschäft neu hinzu, das selbst im Falle der direkten Lieferung vom Fabrikanten an das Mitglied die Gemeinschaftsstelle betrifft. Allerdings besteht dabei die Möglichkeit, es entweder dem Lieferanten oder dem Mitglied zuzuschieben, wenn die Gemeinschaftsstelle nicht vorzieht, das Transportrisiko durch den Abschluß einer Versicherung zu decken.

Aus dem bis jetzt über das Risiko des Eigenhandelsgeschäftes Gesagten geht zur Genüge hervor, daß das Eigenhandelsgeschäft gegenüber dem Kommissionsgeschäft viel stärker mit Risiko belastet ist. Diese stärkere Risikobelastung muß sich schon rein kalkulatorisch gesehen, in einer erhöhten Kostenlage des Eigenhandelsgeschäftes niederschlagen, selbst wenn alle anderen Bedingungen im Vergleich zum Kommissionsgeschäft die gleichen bleiben würden. Dies entspricht aber auch nicht den Tatsachen, denn die größere Aufgabe der Gemeinschaftsstelle beim Eigenhandelsgeschäft verlangt normalerweis eine umfangreichere Organisation der Beschaffungseinrichtung, so daß schon hieraus eine Steigerung der fixen Kosten der Betriebsbereitschaft gefolgert werden kann. Die variablen Kosten der Beschaffung können beim Eigenhandelsgeschäft dagegen niedriger gehalten werden als beim Kommissionsgeschäft, weil beim ersteren die Kosten der Ermittlung der Auftragsmengen wegfallen. Allerdings wird dieser scheinbare Vorteil mehr als kompensiert, denn das Fehlen der Ermittlungstätigkeit ist hier tatsächlich nur ein scheinbares, denn es bedingt auf der anderen Seite eine Organisation des Absatzes. Die Kosten dieser Absatzgestaltung aber, über deren Verhalten generell schwer etwas auszusagen ist, sind wesentlich höher als die der entsprechenden Tätigkeit beim Kommissionsgeschäft. Soviel scheint uns jedoch sicher zu sein, daß die Kosten der Verteilung und die Behandlung des Konjunkturrisikos die wichtigsten Probleme des Eigenhandelsgeschäftes sind.

Im Zusammenhang mit der Finanzierung der Beschaffung stehen die Kapitalkosten, deren variabler Teil direkt von den Mitgliedern ge-

tragen werden kann, wenn die Gemeinschaftsstelle von ihnen die Vornahme der Finanzierung verlangt. Geschieht die Finanzierung durch die Gemeinschaftsstelle selbst, sei es durch Eigenkapital oder durch aufgenommenen Kredit, so fallen die gesamten Kosten der Finanzierung unmittelbar der Gemeinschaftsstelle zur Last. Nimmt sie das Ziel, das ihr der Lieferant gewährt, in Anspruch, so trägt sie in dem berechneten Preis ebenfalls die Kosten der Finanzierung. In diesem Fall also die Kosten des Lieferantenkredites.

Die Ausführung des Transportes, wie überhaupt der ganzen Verteilung der beschafften Waren kann der Gemeinschaftsstelle Kosten verursachen. Selbst für den Fall, daß es der Lieferant bewerkstelligt, muß die Gemeinschaftsstelle direkt oder indirekt, d.h. in dem Preis der Ware, dafür aufkommen. Sie kann diese Kosten allerdings sofort ihren Mitgliedern aufbürden, indem sie nur unter der Bedingung verkauft, daß die Kosten der Versendung usw. zu Lasten des Käufers gehen. Ob diese Regelung immer zweckmäßig ist, muß bezweifelt werden, weil sie eine gleichmäßige Behandlung der Mitglieder nicht gewährleisten kann.

Die Kostendeckung beim Eigenhandelsgeschäft weist grundsätzlich andere Züge auf, als die der bisher erörterten Formen. Während es die rechtlichen Verhältnisse dieser Formen nicht zulassen, daß die Gemeinschaftsstelle einen eigenen Preis bildet, erlauben sie es beim Eigenhandelsgeschäft. Beim Kommissionsgeschäft ist die Gemeinschaftsstelle bekanntlich verpflichtet, den Preis, der sich bei der Erledigung ihrer Aufträge erzielen läßt, ihren Auftraggebern weiter zu berechnen. Sie hat also nur den Anspruch auf diesen Preis und den Ersatz ihrer Kosten. Die Erstattung dieser Kosten kann in zwei Arten vor sich gehen; einmal indem die Beteiligten Spesenbeiträge aufbringen, zum andern indem die Gemeinschaftsstelle Unkostenzuschläge auf den zu berechnenden Preis macht[12]). In der Gemeinschaftsbeschaffung des Bäckerhandwerks ist nur die letzte Art üblich, weil sie den Mitgliedern eine bessere Kalkulationsbasis bietet, wenn in dem Preis sämtliche Kosten der Beschaffung enthalten sind.

Anders liegen die rechtlichen Voraussetzungen für die Preisanstellung beim Eigenhandelsgeschäft. Die Gemeinschaftsstelle ist dabei durch keine Vorschriften an die Einhaltung irgendwelcher Grenzen gebunden; sie könnte also ihren Mitgliedern einen beliebigen Preis abfordern, der ihr die Deckung ihrer Kosten gewährleistet. Bei einer richtig verstandenen Gemeinschaftsbeschaffung wird aber auch die Preisbildung beim Eigenhandelsgeschäft keine großen Unterschiede gegenüber dem Kommissionsgeschäft aufweisen. Wir dürfen sogar sagen, daß beim Idealtyp des Eigenhandelsgeschäftes der einzige Unterschied in der Art des Preises gegenüber dem des Kommissionsgschäftes darin besteht, daß der den Mitgliedern genannte Preis kein abgeleiteter, sondern ein eigener Preis der Gemeinschaftsstelle ist, der aber sonst in jeder Beziehung dem

[12]) Ueber die Grundsätze der Kostendeckung und ihre Formen macht Meier (a. a. O. S. 230 ff.) eingehende Ausführungen.

Preis des Kommissionsgeschäftes gleichzustellen ist. Das besagt, daß die Gemeinschaftsstelle auch beim Eigenhandelsgeschäft eine Bezugskalkulation durchführen muß, um festzustellen, wie hoch sich mindestens der den Mitgliedern zu berechnende Preis stellt. Der so ermittelte Preis bildet für die Gemeinschaftsstelle die Preisuntergrenze.

Die Frage, inwieweit die Gemeinschaftsstelle darauf einen Zuschlag machen darf, hat im Zusammenhang mit der Kostendeckung nichts zu suchen und wird deshalb später behandelt werden.

D. Der Lagerverkehr.

Der Lagerverkehr stellt sich uns als eine Erweiterung der zuletzt behandelten Art des Durchgangsverkehrs dar, sodaß auf ihn alles Grundsätzliche des Eigenhandelsgeschäftes anzuwenden ist. Dies gilt sowohl in bezug auf die rechtliche Stellung des Gemeinschaftsbetriebes gegenüber den Lieferanten und Mitgliedern, als auch auf die Problematik der Durchführung. Dabei ist aber auf die Absatzgestaltung, das Risiko und die Kosten nochmals einzugehen, da sie durch das Hinzutreten einer neuen Aufgabe eine Aenderung in ihrer Wirkung erfahren.

Gegenüber allen anderen Betriebsformen weist der Lagerverkehr den größten Umfang der übernommenen Beschaffungsfunktion auf. Neben den Tätigkeiten der eigentlichen Beschaffung führt er auch noch für seine Mitglieder die Teilfunktion der Lagerung durch, die wir für seine Kennzeichnung gegenüber den anderen Betriebsformen benützen wollen. Genau so wie beim Eigenhandelsgeschäft hat die Gemeinschaftsstelle bei der Anwendung des Lagerverkehrs die Aufgabe, die Regulierung der durch die Beschaffung entstandenen Verpflichtungen durchzuführen. Hinsichtlich der Finanzierung ist für ihn das Gleiche zu sagen wie für das Eigenhandelsgeschäft.

Die Lagerhaltung, die in der Gemeinschaftsbeschaffung des Bäckerhandwerks sowohl als gelegentliche Lagerhaltung wie als laufende vorkommt, hat verschiedene Ursachen. Ein besonders günstiges Angebot eines Lieferanten, das die Gemeinschaftsstelle wohl im Durchgangsverkehr ausnützen könnte, kann daran scheitern, daß der Lieferant die Lagerung dieser Menge nicht weiter übernehmen will. Diese Menge ist aber andererseits auch so groß, daß es unmöglich ist, sie sofort unterzubringen. In diesem Fall wird sich die Gemeinschaftsstelle entschließen, nach vorheriger Prüfung der Wirtschaftlichkeit dieses einzelnen Beschaffungsaktes die ganze Menge zu kaufen und auf Lager zu nehmen. Dies dürfte der Hauptgrund der gelegentlichen Lagerhaltung sein.

Ganz andere Ueberlegungen sind zur Begründung der laufenden Lagerhaltung ins Feld zu führen. Der Wille, für die Beteiligten die Beschaffungsfunktion durchzuführen, kann für die Gemeinschaftsstelle schon allein Grund genug sein, auch für sie die Lagerung zu übernehmen, wenn sich nach ihrer Meinung dabei ein Vorteil für die Mitgleder er-

gibt. Worin dieser Vorteil im einzelnen besteht, werden wir später sehen. Andererseits kann die Lagerhaltung durch eine erzielbare Preissenkung deshalb bedingt sein, weil die Gemeinschaftsstelle dann dem Lieferanten das Lagerrisiko abnimmt.

Die Durchführung des Lagerverkehrs ist mit Ausnahme des Lagerhaltens selbst dem Eigenhandelsgeschäft als vollständig übereinstimmend zu betrachten. Der Vorbehalt, den wir eingangs dieses Kapitels gemacht haben, daß bei einer Gemeinschaftsstelle mehrere Betriebsformen anzutreffen sind, hat besonders für die Beurteilung des Lagerverkehrs Bedeutung. Es darf ohne weiteres behauptet werden, daß es kaum eine Gemeinschaftsstelle gibt, die ausschließlich den Lagerverkehr pflegt. Aus diesem Grund wird die Gemeinschaftsstelle immer eine Ueberlegung anzustellen haben, welche Waren überhaupt auf das Lager genommen werden bzw. welche sich weniger dazu eignen. Die Beantwortung der ersten Frage ist oft von der augenblicklichen Marktlage abhängig. Wenn z. B. eine Ware eine saisonmäßige Verknappung und damit eine Verteuerung erfährt, wird die Gemeinschaftsstelle versuchen, diese Zeitspanne zum Teil durch eine vermehrte Lagerhaltung zu überbrücken. Ein weiterer Grund ist oftmals dann gegeben, wenn eine gekaufte Warenmenge nicht vollständig im Durchgangsverkehr untergebracht werden kann, der Fabrikant andererseits auf Abnahme drängt, so daß der überschießende Teil auf Lager genommen wird. Die grundsätzlichen Ueberlegungen bei der Lagerhaltung gehen davon aus, daß die auf Lager zu nehmenden Waren keiner oder nur einer geringen Verderbnisgefahr ausgesetzt sind und daß in ihnen ein großer und regelmäßiger Bedarf bei den Mitgliedern vorhanden ist[13]). Diese beiden Forderungen als die beiden wichtigsten müssen im Interesse einer Lagerrisikobeschränkung erhoben werden.

Ein äußerst wichtiges und schwieriges Problem ist beim Lagerverkehr die Bestimmung der Lagermenge. Daß es bei der Gemeinschaftsbeschaffung der Bäcker häufig mit der Bestimmung der Beschaffungsmenge zusammengekoppelt ist, erleichtert keinesfalls seine Lösung. Ein Hinweis auf die Tragweite falscher Lagerpolitik mag seine Bedeutung hinreichend kennzeichnen. Ein zu großes Lager bringt neben der Kapitalfestlegung ein vergrößertes Risiko und eine sehr viel stärkere Kostenbelastung mit sich; bei einem kleinen Lager spielt dagegen nicht die absolute Kostenbelastung die Hauptrolle, sondern die Frage ist hier die, ob nicht die überwiegend fixen Kosten der Lagerhaltung die Wirtschaftlichkeit der Gemeinschaftsstelle überhaupt gefährden.

Bei der gelegentlichen Lagerhaltung ist der Bestimmung der Lagermenge dort eine Grenze gezogen, wo für die auf Lager zu nehmende Menge noch eine Nachfrage zu erwarten ist, mit deren Auftreten in absehbarer Zeit gerechnet werden kann. Wenn dies der Fall ist, dann hat die Gemeinschaftsstelle an Hand einer genauen Wirtschaftlichkeitsrechnung zu prüfen, ob zwischen dem erzielbaren Preisvorteil und den

---

[13]) Vgl. Meier: a. a. O. S. 184 ff.

Kosten der Lagerung einschließlich der Kapitalverzinsung noch eine Differenz zu ihren Gunsten verbleibt. Bei der laufenden Lagerhaltung geht die Gemeinschaftsstelle von dem Gedanken aus, ihren Mitgliedern einen Teil der Lagerhaltung abzunehmen. Um den Anforderungen der Mitglieder dann in kürzester Zeit gerecht zu werden, muß die Gemeinschaftsstelle, wenn sie für die Mitglieder die vollständige Lagerhaltung übernimmt, als Höchstlagermenge theoretisch die Summe der bei den Mitgliedern ersparten Läger unterhalten. Erfahrungsgemäß weiß aber die Gemeinschaftsstelle, daß es ihr genügt, nur einen Teil dieser Höchstlagermenge zu halten. Die Tendenz geht nun dahin, zu ermitteln, welche Lagermenge als Mindesterfordernis anzusehen ist, die den laufenden Ansprüchen der Mitglieder genügen kann. Das sicherste Mittel, diese Menge herauszubekommen, ist immer noch die Erfahrung. Neben den Erfahrungstatsachen steht der Gemeinschaftsstelle auch hier wieder in der Absatzstatistik ein Hilfsmittel zur Verfügung, die bei richtiger Aufmachung weitgehende Auskunft über die zu erwartenden Anforderungen an das Lager geben kann. Die Auskunftsfähigkeit kann sich sowohl auf die Warenarten, die Mengen als auch die Zeiten erstrecken.

Die Bestimmung des Lagerortes, der von Einfluß auf die Gestaltung der Transportkosten sein kann, spielt bei der Gemeinschaftsbeschaffung der Bäcker keine besondere Rolle, da die einzelne Gemeinschaftsstelle der verschiedenen Unternehmungsformen in ihrer Betätigung mehr oder weniger räumlich abgegrenzt und das Absatzgebiet überdies verhältnismäßig klein bemessen ist. Innerhalb dieses Absatzgebietes ist dann so ziemlich jeder Lagerort als ein zentralisierter anzusprechen, selbst wenn dies geographisch nicht vollkommen den Tatsachen entspricht. Die Errichtung dezentralisierter Läger, wie sie Meier[14]) in Vorschlag bringt, kommt für die Gemeinschaftsbeschaffung des Bäckerhandwerks schon wegen der Kostenfrage nicht in Betracht.

Was die Organisation des Absatzes anbetrifft, so braucht der Lagerverkehr kaum eine Abweichung vom Eigenhandelsgeschäft zu zeigen. In der Praxis ist aber dagegen sehr oft die Art der Auftragshereinholung verändert, weil die Lagerhaltung für die Mitglieder eine enge Verbindung mit der Gemeinschaftsstelle erfordert. Außerdem ist die Gemeinschaftsstelle beim Lagerverkehr imstande, dem Mitglied gleichzeitig mehrere Waren anzubieten, während sie beim Eigenhandelsgeschäft meist nur eine oder zwei Waren, die sie günstig beschaffen konnte, unterzubringen sucht. Aus diesen beiden Gründen ist beim Lagerverkehr die Entsendung von Reisenden, die die Mitglieder regelmäßig besuchen, als das Vorteilhafteste anzusehen. Die Gemeinschaftsstelle versucht außerdem von dem Mitglied einen Dauerauftrag zu erhalten. Allerdings kommen dafür nur wenige Waren in Betracht. Bei den Bäckern sind es Hefe und Margarine, bei denen sich die Gemeinschaftsstelle verpflichtet, dem Mitglied wöchentlich eine bestimmte Menge zu liefern.

---

[14]) Vgl. Meier: a. a. O. S. 207 ff.

Die weitgehende Uebereinstimmung mit dem Eigenhandelsgeschäft läßt auch für den Lagerverkehr ähnliche Risikoverhältnisse, wie sie das Eigenhandelsgeschäft aufzuweisen hat, vermuten. Tatsächlich ist dies auch der Fall, denn die Stellung als Eigenhändler bringt auch hier der Gemeinschaftsstelle mit jedem Beschaffungsakt ein Konjunkturrisiko ein, das nach der Art der Waren ganz verschieden groß sein kann. Dieses Risiko aber durch eine Ueberwälzung auf die Mitglieder auszuschalten, ist beim Lagerverkehr viel weniger möglich als beim Durchgangsverkehr. Der Gemeinschaftsstelle stehen hier nur zwei Möglichkeiten der Risikobeschränkung zur Verfügung, die in der Gemeinschaftsbeschaffung der Bäcker nicht einmal allgemein angewandt werden. Es ist dies die Einführung eines Kaufzwanges[15]) und der Abschluß von Dauerlieferungsverträgen, wie wir sie vorher erwähnt haben. Die Anwendung des ersten Mittels, des Kaufzwanges, erfreute sich keiner allzu großen Beliebtheit, weil sich die Mitglieder dabei zu stark gebunden fühlten und bei der Beschaffung konjunkturempfindlicher Waren in zu großem Maße der Verlustgefahr ausgesetzt waren. Es hatte sich nämlich gezeigt, daß es die Gemeinschaftsstelle bei dem Vorhandensein eines Kaufzwanges oft an der nötigen Vorsicht bei der Beschaffung fehlen ließ[16]).

Wir gehen also nicht fehl zu behaupten, daß das Konjunkturrisiko im Lagerverkehr etwas höher einzuschätzen ist als beim Durchgangsverkehr in der Eigenhandelsform, weil bei dem letzteren die größere Möglichkeit besteht, es fernzuhalten. Zu dem gleichen Ergebnis kommen wir bei dem Transportrisiko, insoweit als die Gemeinschaftsstelle den Transport von und zum Lager auszuführen hat. Bei den anderen Risiken darf angenommen werden, daß sie denen des Eigenhandelsgeschäftes entsprechen.

Neu kommt beim Lagerverkehr das seiner charakteristischen Tätigkeit entspringende Lagerrisiko hinzu, das darin besteht, daß sich die eingelagerten Waren verschlechtern oder mengenmäßig vermindern. Dieses Risiko, das einerseits von der Art der Waren, andererseits von der Lagermenge abhängig ist, kann einen sehr großen Umfang annehmen, weshalb wir bereits oben die Forderung nach einer Beschränkung dieses Risikos erhoben haben. Zu diesem Zweck muß die Gemeinschaftsstelle, wie gesagt, eine Auswahl der Waren, die auf Lager zu nehmen sind, vornehmen und gleichzeitig bestrebt sein, die Lagerhaltung auf ein Mindestmaß zu beschränken.

Wie wir bis jetzt gesehen haben, ist der Lagerverkehr als eine Erweiterung des Durchgangsverkehrs anzusprechen. Wir dürfen deshalb auch unbedenklich die Behauptung aufstellen, daß die Kosten beider Betriebsformen insoweit relativ gleich sind, als sich die Betätigung in beiden deckt. Erst durch die Ausübung der Lagerfunktion selbst ver-

---

[15]) Der Kaufzwang ist auch in der Gemeinschaftsbeschaffung anderer Branchen üblich. Vgl. dazu Schreiterer: a. a. O. S. 54 ff.

[16]) Aus diesen Gründen ist man bei der Gemeinschaftsbeschaffung des Bäckerhandwerks restlos von der Anwendung des Kaufzwanges abgekommen.

größern sich die Kosten des Lagerverkehrs in ihrer Art und Größe gegenüber dem Durchgangsverkehr. Die Tatsache aber, daß der Lagerverkehr normalerweise ein größeres Konjunkturrisiko mit sich bringt, braucht noch nicht zu einer Vergrößerung seiner Kosten zu führen[17]). Im Gegensatz hierzu bedingt das gegenüber dem Durchgangsverkehr vergrößerte Transportrisiko beim Lagerverkehr ohne weiteres eine Vermehrung seiner Kosten. In gleicher Weise wirkt sich das neu hinzutretende Lagerrisiko auf die Kostengestaltung aus.

Der Einfluß des Lagerrisikos auf die Kostengestaltung muß aber als geringfügig bezeichnet werden im Vergleich zu den eigentlichen Lagerkosten, die im einzelnen Fall wieder ganz verschieden ausfallen können. Je nach dem Umfang der Lagermenge werden mehr oder minder große Einrichtungen nötig, die einen großen Teil des Unternehmungskapitals beanspruchen. Die Abnützung der Lagereinrichtung und die Verwaltung des Lagers stellen den Hauptteil der fixen Lagerkosten dar, denen noch die Aufwendungen für die Ueberlassung bezw. bei eigenem Lager die Abschreibungen zuzurechnen sind. Als variable Teile der Kosten der Lagerhaltung erscheinen die der eigentlichen Lagerarbeiten, wie Stapeln usw.

Ueber das Verhältnis der fixen zu den variablen Lagerkosten generell etwas auszusagen, ist nicht möglich, da sich dieses Verhältnis dauernd ändert. Außerdem hätte eine derartige Verhältniszahl für die allgemeine Beurteilung nur eine sehr begrenzte Aussagekraft, da sie mit der anderer Gemeinschaftsstellen keinen Vergleich aushält, wenn man nicht gleichzeitig weiß, wie zwischen den beiden Zahlen eine Vergleichsbasis herzustellen wäre. Von um so größerer Wichtigkeit ist die Kenntnis des Verhaltens der Kosten für die Gemeinschaftsstelle selbst. Sie muß unbedingt über die Größe und die Wirkungsweise der einzelnen Kosten im klaren sein, um jederzeit die Wirtschaftlichkeit des Lagerhaltens einzelnen Waren nachprüfen zu können. Zu diesem Zweck ist es aber unerläßlich, die entstehenden Kosten systematisch zu erfassen und zwar so, daß sie für jede Warenart getrennt zum Ausweis kommen. Eine Schwierigkeit liegt dabei nur in der Aufteilung der Gemeinkosten, die aber nach den üblichen Methoden zu erfolgen hat[18]).

Was die Wirtschaftlichkeit des Lagerhaltens anlangt, so ist es auch hier schwierig, Allgemeingültiges zu sagen. Falsch ist es jedenfalls, zu glauben, daß der Lagerverkehr dann unwirtschaftlich sei, wenn die Kosten des Lagerhaltens über den durch die Gemeinschaftsbeschaffung erzielbaren Preisvorteil hinausgehen. Man wird dabei der umfassenden Tätigkeit der Gemeinschaftsstelle beim Lagerverkehr nicht gerecht, die sich nicht darauf beschränkt, nur preiswert zu beschaffen, sondern auch für ihre Mitglieder eine vorteilhafte Lagerung durchzuführen. Wie hoch

---

[17]) Vgl. hierzu Hellauer, J.: Kalkulation in Handel und Industrie, Berlin 1931, S. 75 u. 77.

[18]) Vgl. Hellauer, J.: Kalkulation . . ., a. a. O. S. 41.

aber gerade die letztgenannte Tätigkeit zu bewerten ist, läßt sich nur von Fall zu Fall entscheiden.

Für die Kostendeckung ergibt sich eine Wiederholung des beim Eigenhandelsgeschäft Gesagten. Die Gemeinschaftsstelle wird also auch beim Lagerverkehr ihre Kostendeckung in der Bildung eines eigenen Verkaufspreises suchen.

E. Der Delkredereverkehr.

Als eine weitere Betriebsform der Gemeinschaftsbeschaffung ist der Delkredereverkehr zu erwähnen, der in der Gemeinschaftsbeschaffung des Handwerkes aber keine besondere Bedeutung zu erlangen vermochte. In dieser Beziehung weist er eine gewisse Aehnlichkeit mit dem Vermittlungsverkehr in der Form des Kollektivvertrages auf, mit dem er übrigens noch ein anderes Merkmal gemeinsam hat, daß er ebenfalls nur ein Grenzgebiet der Beschaffung behandelt. Das Gebiet des Delkredereverkehrs ist aber das dem Vermittlungsverkehr entgegengesetzt Liegende, nämlich das der Regulierung der zwischen dem Lieferanten und den Mitgliedern der Gemeinschaftsstelle entstandenen Verbindlichkeiten. Im engeren Sinne stellt der Delkredereverkehr selbst nur wieder einen Teil der Regulierungstätigkeit dar, doch hat sich die Praxis der Gemeinschaftsbeschaffung daran gewöhnt, den Begriff des Delkredereverkehrs weiter auszulegen. Theoretisch ließe sich hier eine Unterscheidung durchführen zwischen Gemeinschaftsstellen, die den reinen Delkredereverkehr pflegen und solchen, die unter dieser Bezeichnung die Regulierungstätigkeit für ihre Mitglieder ausüben. Wir wollen jedoch in Anbetracht der geringen Bedeutung des Delkredereverkehrs für die eigentliche Warenbeschaffung davon absehen.

Technisch geht die Abwicklung des reinen Delkredereverkehrs in der Weise vor sich, daß die Gemeinschaftsstelle gegenüber einem Lieferanten das Delkredere für eine Forderung übernimmt, die zwischen dem Lieferanten und einem Mitglied der Gemeinschaftsstelle im Warenverkehr entstanden ist. Für den Lieferanten besteht dann der Vorteil des Delkredereverkehrs darin, daß er das aktive Kreditrisiko, das aus einer solchen Forderung stammt, auf die Gemeinschaftsstelle überwälzt. Tatsächlich besteht aber der ganze Vorgang nur darin, daß der Lieferant ein Kreditrisiko gegen ein anderes eintauscht, von dem er aber annimmt, daß es geringer ist als das ursprüngliche. Diese Annahme ist aber nur dann gerechtfertigt, wenn das geringere Risiko auch materiell begründet ist, sei es durch das Vorhandensein eines eigenen Vermögens der Gemeinschaftsstelle, sei es durch eine Form der Haftung der an der Gemeinschaftsbeschaffung Beteiligten, oder auch beides zusammen. Daraus ergibt sich ohne weiteres, daß Unternehmungsformen, bei denen diese Unterlagen nicht vorhanden sind, für die Betriebsform des Delkredereverkehrs nicht in Betracht kommen.

Das letztere gilt in der gleichen Weise für den Fall, daß die Gemeinschaftsstelle die Regulierung für ihre Mitglieder übernimmt. Auf Grund von Abmachungen mit den Lieferanten und der Gemeinschaftsstelle einerseits und der Gemeinschaftsstelle und den Mitgliedern andererseits, verpflichtete sich die letztere zur laufenden Schuldübernahme gegenüber den Lieferanten, die damit wiederum eine „Ueberwälzung" des Kreditrisikos vornehmen. Für den Lieferanten bedeutet die Schuldübernahme der Gemeinschaftsstelle außerdem noch eine wesentliche Kostenersparnis, weil an die Stelle mehrerer Schuldner ein einziger getreten ist. Auch hinsichtlich der Inanspruchnahme eines Zahlungszieles kann die Schuldübernahme in den meisten Fällen eine Besserstellung des Lieferanten bewirken, weil die Gemeinschaftsstelle bestrebt ist, die in der vorzeitigen Zahlung liegenden Gewinnmöglichkeiten auszunützen. Die Folge davon ist, daß der Lieferant sein Betriebskapital nicht in gleicher Weise in der Absatzfinanzierung festzulegen braucht, sondern es besser für die Produktion zur Verfügung hat.

Die Gründe, die die Gemeinschaftsstelle veranlassen, für ihre Mitglieder in beiden Fällen ein aktives Kreditrisiko auf sich zu nehmen, haben wir bereits früher erörtert und verzichten deshalb auf eine Wiederholung an dieser Stelle. Dieses Kreditrisiko ist aber das einzig nennenswerte Risiko, das die Gemeinschaftsstelle beim Delkredereverkehr eingeht.

Bei der Frage der Kosten kann es u. U. eine Rolle spielen, in welcher Weise der Delkredereverkehr durchgeführt wird, auf dessen technische Einzelheiten wir hier nicht eingehen wollen[19]). Allgemein ist aber zu sagen, daß der reine Delkredereverkehr sowohl mit fixen als mit variablen Kosten belastet ist. Die fixen Kosten sind vornehmlich die der Betriebsbereitschaft, die aber verhältnismäßig gering sind. Den Hauptanteil der variablen Kosten stellt die Risikoprämie, deren Errechnung ein Problem für sich ist[20]). Bei der Erweiterung des Delkredereverkehrs auf die Regulierungstätigkeit treten die Kosten des Kapitaleinsatzes als überwiegend fixes Kostenelement und die Kosten der Regulierungsvornahme hinzu.

Was die Deckung der Kosten angeht, so erhält die Gemeinschaftsstelle im Normalfall eine Provision vergütet, mit der sie ihren Aufwand zu bestreiten hat. Diese Provision ist nichts anderes als eine Gegenleistung des Lieferanten für einen Teil der Kosten, die er durch die Einschaltung der Gemeinschaftsstelle erspart hat. Den Hauptanteil daran bildet analog den Kosten auch hier die Vergütung für das übernommene Risiko. Im Falle der Regulierungstätigkeit kann die Gemeinschaftsstelle weiterhin zu Recht einen Teil der Kosten beanspruchen, die dem Lieferanten für die Erledigung dieser umfangreichen Arbeiten entstehen würden, wenn die Gemeinschaftsstelle nicht vorhanden wäre. Je nach

---

[19]) Wir verweisen hierzu auf Meier: a. a. O. S. 167 ff., der eine Darstellung der Einzelheiten gibt.

[20]) Vgl. hierzu Hellauer, J.: Kalkulation . . ., a. a. O. S. 73 ff.

ihrer Stellung gegenüber den Lieferanten kommt es auch vor, daß sie einen zusätzlichen Umsatzrabatt erhält, wenn sich durch ihre Tätigkeit der Umsatz steigern läßt. —

F. Zusammenfassung.

Wir sind bei der Einteilung der Betriebsformen von der Ueberlegung ausgegangen, daß sich die einzelnen Betriebsformen nach dem Umfang der übertragenen Beschaffungsfunktionen unterscheiden sollen. Je größer nun die Zahl der von einer Gemeinschaftsstelle übernommenen Funktionen ist, umso ausgedehnter wird zwangsläufig aber auch ihr Tätigkeitsbereich. Gleichzeitig geht damit aber auch eine Vermehrung ihrer Risiken einher, denn es ist eine allgemein feststehende Tatsache, daß mit jeder Betätigung ein Risiko verbunden ist. Eine Parallelität im Verhalten beider ist zwar nicht genau feststellbar, doch kann sie als annähernd vorhanden angenommen werden. Die Parallelität ist jedoch nicht mehr vorhanden in bezug auf die Kostenbelastung, die aus den verschiedenen Risikolagen entspringt. Also der Vermehrung der Risiken geht die Vermehrung der Kosten aus diesen Risiken nicht mehr parallel, weil das Risiko sich nicht unbedingt in den Kosten niederzuschlagen braucht[21]).

Die Vermehrung der Tätigkeiten bringt für die Gemeinschaftsstelle aber auch immer eine Zunahme der Kosten mit sich, so daß die höhere Betriebsform automatisch eine stärkere Kostenbelastung für die Gemeinschaftsbeschaffung bedeutet. Zwischen der Zunahme der Tätigkeiten und der Kostensteigerung ist auch hier eine Proportionalität unverkennbar.

Auf der anderen Seite gewährt die höhere Betriebsform aber die Möglichkeit der größeren Markteinflußnahme, was wir bereits als einen der ausschlaggebenden Faktoren für die Wahl der Betriebsform kennen gelernt haben. Der Zweck, der mit der größeren Markteinflußnahme verfolgt wird, liegt hinsichtlich der Kostenwirtschaft der Gemeinschaftsstelle in der Erreichung materieller Vorteile. Das Erreichen solcher Vorteile wird durch eine höhere Betriebsform in größerem Umfang gewährleistet, als es bei der Betriebsform mit engbegenztem Aufgabenkreis der Fall ist. Der Grund dafür liegt in der eigenartigen Tatsache, daß die Gemeinschaftsstelle mit höherer Betriebsform dem selbständigen Handel mehr und mehr ähnlich wird. Ganz besonders zeigt sich dies dann, wenn es gilt, eigentliche Handelsaufgaben durchzuführen. Die Gemeinschaftsstelle verändert dabei ihr Wesen nicht, denn sie bleibt ein Hilfsbetrieb der Mitgliederwirtschaften. Auf der anderen Seite begnügt sie sich aber auch nicht damit, nur eine größere Anzahl von Beschaffungstätigkeiten auszuüben, sondern sie verändert mit zunehmendem Umfang ihres Aufgabenbereiches auch die Art der Durchführung. Ihren Ausdruck finden diese Bestrebungen in der von den Mitgliederbedürfnissen

---

[21]) Vgl. auch hier wieder Hellauer, J.: Kalkulation . . ., a. a. O. S. 75.

scheinbar losgelösten Einkaufspolitik der Gemeinschaftsstellen und in der Behandlung preispolitischer Fragen.

Ohne jeden Zweifel bieten die durch die größere Markteinflußnahme erreichbaren materiellen Vorteile eine Kompensationsmöglichkeit gegenüber den damit verknüpften höheren Kosten. Wie weit sich allerdings der vergrößerte Aufwand der höheren Betriebsform durch die Erreichung von Vorteilen auf Grund der größeren Markteinflußnahme „bezahlt" macht, läßt sich generell nicht feststellen, weil die Faktoren sowohl im einzelnen als in ihrem Zusammenwirken viel zu verschiedenartig sind. Wir müssen uns damit begnügen aufzuzählen, daß die Kompensationsmöglichkeit drei grundsätzlich verschiedene Werte ergeben kann: Im ersten Fall deckt sich der erhöhte Aufwand der Betriebsform mit den darin erreichten Vorteilen. Im zweiten Fall bleiben die erhöhten Kosten hinter ihnen zurück, so daß den Mitgliedern durch die höhere Betriebsform unzweifelhaft eine zusätzliche Leistung der Gemeinschaftsstelle zugewandt werden kann. Im dritten Fall aber übersteigen die Kosten der Betriebsform die erreichbaren Vorteile.

Daß es im ersten und zweiten Fall berechtigt ist, die höhere Betriebsform anzuwenden, kann nicht bestritten werden. Ob es aber auch im dritten Fall wirtschaftlich erlaubt ist, hängt nicht allein von einer kostenwirtschaftlichen Betrachtung der Gemeinschafsstelle ab, sondern ist eine Frage, die wiederum zurück zum Kernproblem der Gemeinschaftsbeschaffung führt. Die Anwendung einer höheren Betriebsform ist nämlich auch dann gerechtfertigt, wenn zwar vom Standpunkt der Gemeinschaftsstelle durch die Betriebsform eine Verteuerung der bezogenen Waren eintritt, vom Standpunkt der angeschlossenen Mitgliederwirtschaften aber die Wirkung der Gemeinschaftsbeschaffung als vorteilhafter empfunden werden muß, als die dadurch bedingte Verteuerung des Bezuges ausmacht. Um also eine endgültige Antwort über die Anwendung höherer Betriebsformen geben zu können, ist es wichtig, die Wirkungen der Gemeinschaftsbeschaffung auf den Betrieb des einzelnen Mitgliedes kennen zu lernen.

V. Die Wirkung der Gemeinschaftsbeschaffung auf den Einzelbetrieb.

Die Wirkung, die die Gemeinschaftsbeschaffung auf den einzelnen Mitgliedsbetrieb ausübt, ist in ihrer Art und Größe in starkem Maße davon abhängig, in welcher Weise die Gemeinschaftsbeschaffung durchgeführt wird. Um die Wirkungen im einzelnen zu erkennen, könnte man daran denken, nochmals in eine Behandlung der Betriebsformen unter diesem besonderen Gesichtspunkt einzutreten. Dies scheint uns jedoch

nicht unbedingt notwendig zu sein, denn wir glauben, das Ergebnis auch auf eine andere Weise ermitteln zu können.

Eine Unterscheidung nach den Arten, in denen die Wirkung auftritt, ist in diesem Fall das Gegebene, wenn sich dabei auch gewisse Ueberschneidungen nicht vermeiden lassen, denn die hauptsächlichsten Wirkungen der Gemeinschaftsbeschaffung drücken sich in Kosten-, Zeit- und Arbeitsersparnissen der Mitgliederwirtschaften einerseits und in Risikoverminderungen andererseits aus. Die drei erstgenannten Wirkungsformen lassen sich aber insofern als einheitlich betrachten, als es jederzeit möglich sein wird, sie annäherungsweise in einen Kostenwert aufzulösen. Wir sind deshalb in der Lage, die Wirkungen grundsätzlich nach zwei Gesichtspunkten einzuteilen und von einer Wirkung der Gemeinschaftsbeschaffung auf die Kosten und einer Wirkung auf das Risiko des Einzelbetriebes zu sprechen.

A. Die Wirkung auf die Kosten.

Bei der Erörterung der Wirkung der Gemeinschaftsbeschaffung auf die Kosten wollen wir in der Weise vorgehen, daß wir das Aufgabengebiet der verschiedenen Betriebsformen in einige Gruppen von Tätigkeiten zerlegen, von denen wir wissen, daß ihre Kostengestaltung bei den verschiedenen Betriebsformen als einheitlich bezeichnet werden kann. Wir sind uns darüber im klaren, daß ein derartiges Vorgehen nur für eine theoretische Betrachtung in Frage kommt, weil es ja im praktischen Fall gerade auf das richtige Zusammenwirken der verschiedenen Tätigkeiten ankommt. Diese Betrachtungsweise erlaubt uns aber auch gleichzeitig die Wirkung der einzelnen Betriebsformen zu erkennen. Zu diesem Zweck brauchen wir nur die Wirkungen der einzelnen Tätigkeitsgruppen sinnentsprechend zusammenzufügen. Als Tätigkeitsgruppen in vorerwähnten Sinn fassen wir das Gebiet der eigentlichen Beschaffung, das der Regulierung und das der Lagerhaltung zusammen, so daß wir an Hand dieser drei Tätigkeitsgruppen die Wirkung der Gemeinschaftsbeschaffung auf die Kosten des Einzelbetriebes festzustellen versuchen.

Die größten Wirkungen der Gemeinschaftsbeschaffung dürfen wir auf dem Gebiet der eigentlichen Beschaffungstätigkeit erwarten, denn es kann wohl keinem Zweifel unterliegen, daß die Gemeinschaftsbeschaffung gerade auf diesem Gebiet die größten Wirkungen nach sich ziehen muß. An vorderster Stelle steht hier die Frage, inwieweit sich durch die Gemeinschaftsbeschaffung eine Kostenersparnis gegenüber der Einzelbeschaffung erzielen läßt. Eine Kostenersparnis bei der Beschaffung kann sowohl durch eine Senkung der Bezugspreise als auch durch eine Verringerung der Bezugskosten herbeigeführt werden. Als Vergleichsbasis für die Kostenersparnis scheinen die Angebote der mit der Gemeinschaftsstelle konkurrierenden Lieferanten bzw. die durch den Kauf bei diesen Lieferanten entstehenden Bezugskosten geeignet zu sein. Einen Vergleich in dieser Richtung durchzuführen, ist aber äußerst

schwierig, da die Vergleichbarkeit nur dann als vorhanden anzusprechen ist, wenn der Inhalt der zu vergleichenden Leistungen derselbe ist. Diese Voraussetzung trifft aber im vorliegenden Fall kaum zu, weil der Zweck, der Umfang und der Wert der Leistungen erfahrungsgemäß verschieden sind. Zum andern kann aber eine derartig vergleichende Beurteilung der Gemeinschaftsstelle auch deshalb nicht gerecht werden, weil sie ganz außer acht läßt, daß das Vorhandensein der Gemeinschaftsbeschaffung allein schon genügt, um einen ganz bestimmten Einfluß auf die geltenden Bezugsbedingungen auszuüben. Dieser Einfluß, der zugunsten der Gemeinschaftsbeschaffung bewertet werden muß, ist den Mitgliedern viel zu wenig bekannt, als daß er richtig gewürdigt werden könnte. Um seinen Einfluß auf die Senkung der Preise aber klar hervortreten zu lassen, werden wir im folgenden eine Unterscheidung zwischen einer allgemeinen Senkung der Preise und einer speziellen vornehmen[1]).

Unter der allgemeinen Senkung der Preise verstehen wir also den Einfluß, den die Gemeinschaftsstelle durch ihr Vorhandensein auf die Preisbildung ausübt. Daß diese Einflußnahme immer nur eine Senkung der Preise zur Folge haben kann und sich niemals in einer Preissteigerung auswirkt, ist sowohl durch eine theoretische Ueberlegung als auch durch die praktischen Erfahrungen beweisbar. Bei der Ueberlegung müssen wir davon ausgehen, daß in einem bestimmten Gebiet die Gemeinschaftsbeschaffung neu aufgegriffen wird. Die Konkurrenten der Gemeinschaftsstelle versuchen, sich dieser neuen Konkurrenz zu erwehren und werden zu diesem Zweck alle möglichen Maßnahmen ergreifen. Eines werden sie aber bestimmt nicht tun: die Preise erhöhen. In der Praxis der Gemeinschaftsbeschaffung ist das Bestehen der allgemeinen Senkung der Preise nicht immer eindeutig nachweisbar. Augenscheinlich wird es aber fast immer dann, wenn an einem bestimmten Platze die Gemeinschaftsbeschaffung aufhört. Als Folge davon ist dann sehr oft an diesem Platze eine Preiserhöhung eingetreten.

Eine rechnerische Ermittlung der allgemeinen Senkung der Preise ist, wie es Droescher dargestellt hat, zwar möglich, aber beschwerlich[2]). Ein Beispiel über das Ausmaß der allgemeinen Senkung haben wir aber schon früher kennen gelernt, auf das wir hier verweisen[3]). Die allgemeine Preissenkung besitzt aber noch eine Eigenart, die wir nicht unerwähnt lassen wollen. Es handelt sich darum, daß ihre Wirkung nicht nur den an der Gemeinschaftsbeschaffung Beteiligten zugute kommt, sondern auch den Abnehmern jener Lieferanten, mit denen die Gemeinschaftsstelle in dem Bezug der gleichen Ware konkurriert[1]).

Im Gegensatz dazu steht die spezielle Senkung der Preise. Sie kann nur den Mitgliedern der Gemeinschaftsstelle zukommen und be-

---

[1]) Vgl. Droescher: a. a. O. S. 84, der von einer allgemeinen und speziellen Senkung der Erstehungskostenwerte spricht.

[2]) Droescher: (a. a. O. S. 92) zeigt dort sogar den Weg zur Errechnung der allgemeinen Preissenkung.

[3]) S. Seite 51.

steht darin, daß es der Gemeinschaftsstelle gelingt, einen niedrigeren Bezugspreis zu erreichen, als es bei der Einzelbeschaffung möglich ist. Die Ursache einer speziellen Preissenkung liegt in der Vergrößerung der Beschaffungseffizienz der Gemeinschaftsstelle gegenüber der des Einzelbetriebes. Worauf diese Vergrößerung im einzelnen zurückzuführen ist, ist hier belanglos. Ein weiterer Grund ist die Ausführung von Aufgaben, die sonst den Lieferanten zustehen würden, so daß die spezielle Preissenkung daneben noch als ein Ausfluß der Uebernahme von Kosten und Risiken durch die Gemeinschaftsstelle betrachtet werden muß.

In der Praxis der Gemeinschaftsbeschaffung kann sowohl die allgemeine als auch die spezielle Preissenkung allein vorkommen. Meistens ist es aber so, daß beide gleichzeitig auftreten.

Die spezielle Preissenkung müssen wir noch in eine direkte und indirekte einteilen[4]), wobei sich die direkte Senkung der Preise in einer niedrigeren Preisanstellung ausdrückt. Die indirekte Preissenkung geschieht in der Weise, daß die Gemeinschaftsstelle den Mitgliedern nach Ablauf einer gewissen Zeitspanne einen Betrag zurückvergütet, den sie gegenüber den tatsächlich möglichen, niedrigeren Preisen zuviel verlangt hat. Welche dieser beiden Formen der Preissenkung nun in der Praxis Anwendung findet, hängt von der Gemeinschaftsstelle ab. In vielen, man kann sagen, in den meisten Fällen wird eine Verbindung beider Formen bevorzugt.

Bei der indirekten Preissenkung muß sich uns unwillkürlich die Frage aufdrängen, ob sie mit dem Wesen der Gemeinschaftsbeschaffung zu vereinbaren ist. Idealtypisch betrachtet, müssen wir für die Gemeinschaftsbeschaffung das Prinzip des Selbstkostendeckungsbetriebes der Gemeinschaftsstelle fordern. Auf dem Gebiet ihrer Preispolitik scheint aber nur die Form der direkten Preissenkung, also der erniedrigten Preisanstellung dieser Forderung zu entsprechen, denn nur bei ihr erfolgt die Abgabe der Waren an die Mitglieder zu Selbstkostenpreisen. Bei der Form der indirekten Preissenkung sieht es dagegen so aus, als ob die Gemeinschaftsstelle dieses Prinzip nicht befolge. Diese oberflächliche Betrachtung ist irreführend, denn auch bei der Form der indirekten Senkung der Preise durch die Gewährung einer Rückvergütung kann das Prinzip des Selbstkostenpreises in seiner Wirkung annähernd gewahrt werden.

Wenn die Preissenkung durch die Methode der Rückvergütung so zahlreich angewandt wird, so liegen dafür bestimmte Gründe vor. Diese Gründe für die Anwendung der indirekten Methode lassen sich leicht in zwei Gruppen einteilen, von denen die Gründe der einen Gruppe rechnungstechnischer Natur sind, während die der anderen preispolitischen Erwägungen entspringen. Die Beschaffung der Waren zu Selbstkostenpreisen ist für das Mitglied ohne Zweifel die angenehmste Art; sie setzt aber bei der Gemeinschaftsstelle voraus, daß die Selbstkosten genau bekannt sind. Bereits hier erheben sich aber in der Praxis viele Schwierig-

---

[4]) Vgl. Droescher: a. a. O. S. 84 ff.

keiten, denn es gelingt nicht immer, die Selbstkosten genau zu ermitteln[5]). Nach zwei Seiten hin sind einer genauen Ermittlung Grenzen gezogen. Einmal sind es die Kosten, deren Höhe im voraus nur geschätzt werden kann; denken wir dabei nur an die kalkulatorische Behandlung des Risikos. Auf der anderen Seite können die Selbstkosten durch Erträge vermindert werden, die erst nach der Abwicklung der Beschaffung in ihrer Höhe erkennbar sind. Als Beispiel kommt dafür die Rabattgewährung in Frage, wenn sie in Form von gestaffelten Umsatzrabatten oder ähnlichen nachträglich vergütet werden. Auch hier läßt sich die Höhe im Voraus nur ungefähr angeben[6]).

Die anderen Gründe, die gegen den Selbstkostenpreis gerichtet sind, gehen von der Ueberlegung aus, daß es im Handwerk üblich ist, der Kalkulation den Beschaffungspreis zugrunde zu legen. Wird dem Handwerker also ein Selbstkostenpreis der Gemeinschaftsstelle berechnet, so kommt die darin liegende Senkung des Preises durch die Gemeinschaftsbeschaffung nicht dem Handwerker selbst zugute, sondern seinen Kunden. Aus diesem Grund gipfelt diese Ueberlegung in der Forderung, daß die Gemeinschaftsstelle den Mitgliedern einen sog. Tagespreis berechnen soll und damit den Wert der Preissenkung in dem Rückvergütungsbetrag dem Mitglied allein zugute kommen zu lassen[7]).

Zweifellos ist den Gründen rechnungstechnischer Natur ein größeres Gewicht beizumessen als den anderen, denn über die Richtigkeit der letzteren läßt sich streiten, während den ersteren die Berechtigung nicht versagt werden kann. Trotz alledem müssen wir gegen die indirekte Methode der Preissenkung gewisse Bedenken erheben, weil es sich gerade in der Praxis der Gemeinschaftsbeschaffung sehr oft gezeigt hat, daß das Wesen der Rückvergütung nicht genügend scharf erkannt wurde[8]), um ihre richtige Verteilung unter den Mitgliedern zu sichern. Wir halten es daher für erforderlich, daß die Gemeinschaftsstelle gegenüber dem Mitglied nach einer direkten Senkung der Preise strebt, und erst dann behelfsweise die indirekte Methode anwendet, wenn die Einschränkungen rechnungstechnischer Natur es verlangen.

---

[5]) Vgl. hierzu auch Henzler, R.: Die Rückvergütung der Konsumvereine, Berlin/Wien 1929, S. 14), der sich dort eingehend mit dieser Frage befaßt hat.

[6]) Die vollständige Behandlung dieses Problems führt u. E. über den Rahmen der Arbeit hinaus. Wir begnügen uns mit der Feststellung des Ergebnisses und verweisen unter anderem auf Henzler (a. a. O. S. 14 ff.) und Schwamm (a. a. O. S. 98 ff).

[7]) Vgl. auch Schwamm, a. a. O. S. 99 ff., und Das deutsche Handwerk, Bd. III, S. 94.

[8]) Daß die Rückvergütung zum überwiegenden Teil ein Preisbestandteil ist und als Ganzes nicht mit irgendeinem Gewinn gleichzusetzen, wird bei der Gemeinschaftsbeschaffung oft übersehen. Es ist lediglich die Form der Verteilung, die als Verlegenheitslösung mit der Gewinnverteilung eine Aehnlichkeit besitzt. Vgl. hierzu auch Henzler: Die Rückvergütung ..., a. a. O. S. 52.

Bei der Frage nach einer Bezugskostenminderung haben wir unbedingt die durch die Gemeinschaftsbeschaffung im einzelnen Mitgliedsbetrieb erzielbaren Ersparnisse an Zeit und Arbeit zu berücksichtigen. Daß sie als Kostenersparnisse ins Gewicht fallen, wird uns klar werden, wenn wir uns vorstellen, daß an die Stelle vieler Lieferanten ein einziger tritt, nämlich die Gemeinschaftsstelle, die für ihre Mitglieder die Wahl des Lieferanten, das Aushandeln der Bedingungen, die Prüfung des angebotenen Materials, den Abschluß der zu beschaffenden Menge und die Lieferung selbst durchführen kann.

Man wird hier einwenden, wir hätten früher festgestellt, daß eine Zunahme des Aufgabenbereiches der Gemeinschaftsstelle immer eine steigende Kostenbelastung zur Folge habe und daß diese Kostenbelastung logischerweise von den Mitgliedern getragen werden müsse. Es sei also nicht ohne weiteres einzusehen, weshalb bei der Gemeinschaftsbeschaffung eine Bezugskostenminderung gegenüber dem Einzelbezug vom Handel eintreten soll. Wir müssen bei der Lösung dieser Frage davon ausgehen, daß dem Mitglied für die Durchführung der Einzelbeschaffung neben dem Zeit- und Arbeitsaufwand gewisse Kosten entstehen, die zwar beim Bezug durch die Gemeinschaftsstelle dort genau so vorhanden sind. Der Unterschied gegenüber den Kosten bei dem einzelnen Mitglied liegt aber in der Größe dieser Kosten, denn die Vielzahl gleicher Arbeiten kann von der Gemeinschaftsstelle mit relativ niedrigeren Kosten bewältigt werden, so daß auf den einzelnen Beschaffungsakt eine geringere Kostenbelastung entfällt.

Die gleiche Ueberlegung ist anzustellen, um rein theoretisch eine Kostenersparnis bei der Gemeinschaftsstelle gegenüber der Vielzahl von Lieferanten nachzuweisen. Selbst für den Fall, daß wir einmal die Gemeinschaftsstelle als eine zusätzliche Handelseinrichtung betrachten, müssen sich bei ihr noch Bezugskostenminderungen ergeben, denn die Gemeinschaftsstelle braucht für die Bearbeitung und Weiterleitung der bei ihr eingehenden Bestellungen nicht die Kostenmenge aufzuwenden, wie sie beim Vorliegen eines zersplitterten Bedarfes die anderen Lieferanten zusammen hätten. Bei einem Vergleich beider Kostenmengen wären allerdings die dem Lieferanten durch die Bestellung der Gemeinschaftsstelle entstehenden Kosten den Aufwendungen der letzteren hinzuzurechnen. Trotzdem ergäbe sich für die Beschaffung durch die Gemeinschaftsstelle eine geringere Kostenmenge, gerade weil die Bezugskosten mit steigender Auftragsgröße einer Degression unterliegen, denn sie sind erfahrungsgemäß viel stärker von der Zahl der Aufträge als deren Größe abhängig.

Dabei haben wir bis jetzt absichtlich außer acht gelassen, daß den Lieferanten bei der Auftragshereinholung größere Kosten entstehen, als sie die Gemeinschaftsstelle bei der entsprechenden Tätigkeit aufzuweisen hat. Die Ursache dafür liegt in dem Vorhandensein engerer Beziehungen zwischen der Gemeinschaftsstelle und ihren Mitgliedern, die jener erlauben, andere Methoden in den Dienst der Sache zu stellen.

Zusammenfassend dürfen wir feststellen, daß die Gemeinschaftsbeschaffung in der Frage der Bezugskostengestaltung eine kombinierte Wirkung aufzuweisen hat, die wir an anderer Stelle schon einmal erkannt haben. Der Grund ist hier ebenfalls wieder in der Eigenart der Aufgabenstellung zu suchen, indem die Gemeinschaftsstelle neben den Aufgaben, die aus der Sphäre der angeschlossenen Mitglieder stammen, solche aus dem Aufgabenbereich der Lieferanten wenigstens teilweise an sich zieht. Für die Mitglieder bedeutet diese Tatsache eine Gewißheit, daß die Gemeinschaftsbeschaffung mit den gleichen Mitteln, wie sie bisher die Einzelbeschaffung aufwenden mußte, wesentlich größere Leistungen vollbringen kann. In der Umkehrung der Formulierung heißt das, daß die Gemeinschaftsbeschaffung in dem Punkt der Bezugskostengestaltung mit geringeren Mitteln die gleiche Beschaffungsleistung wie die Einzelbeschaffung erstellen kann.

Die Wirkung. die die Regulierungstätigkeit der Gemeinschaftsstelle auf die Kosten des Einzelbetriebes hervorbringen kann, sind gegenüber den Wirkungen der anderen Tätigkeitsgebiete als verhältnismäßig gering zu bezeichnen. Die Vorteile rühren vor allem aus dem zahlenmäßigen Zusammenschrumpfen der Lieferanten her, deren Platz die Gemeinschaftsstelle eingenommen hat, so daß das Mitglied nur noch wenigen Lieferanten gegenüber, oft sogar nur noch einem einzigen gegenüber, Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen hat. Das bedeutet normalerweise neben den Zeit- und Arbeitsersparnissen eine Senkung der Kosten der Regulierung. Durch die Einrichtung eines besonderen Abrechnungsverkehrs unter Einbeziehung einer Bank können diese Regulierungskosten auf ein Minimum reduziert werden. Im Bäckerhandwerk ist ein solcher Abrechnungsverkehr zwischen der Gemeinschaftsstelle und ihren Mitgliedern verhältnismäßig häufig anzutreffen[9]).

Einen weiteren Vorteil, der sich kostenmäßig aber nicht genau ermitteln läßt, besteht für das Mitglied in der Uebersehbarkeit seiner Zahlungsverpflichtungen, die durch die Zentralisierung bei der Gemeinschaftsstelle erhöht wird. Diese Ueberschaubarkeit ist eine wesentliche Voraussetzung für eine richtige Kapitaldisposition des einzelnen Mitgliedes.

Wenn die Gemeinschaftsstelle mit der Regulierungstätigkeit die Finanzierung der Beschaffung verbindet, so kann dem Mitglied auch daraus ein Kostenvorteil erwachsen. Wie wir früher gesehen haben, übernimmt die Gemeinschaftsstelle die Finanzierung zu dem Zweck, um u. a. für das gegenüber ihren Mitgliedern einzugehende Kreditrisiko eine geringere Risikoprämie berechnen zu können, als es jeder andere Lieferant tun müßte. Diese Verminderung der Risikoprämie muß in einer Preissenkung ihren Ausdruck finden.

---

[9]) Vgl. hierzu auch Schwamm, a. a. O. S. 87, und die Dipl.-Arbeit des Verfassers: „Die Einkaufsgenossenschaften im württembergischen Bäckergewerbe", Frankfurt a. M. 1932, S. 68.

Ob die Gemeinschaftsstelle auch die Finanzierung der Beschaffung zu günstigeren Kostenbedingungen durchführen kann, läßt sich nicht generell beantworten und müßte von Fall zu Fall geprüft werden. Denkbar ist es jedoch immer dort, wo die Gemeinschaftsstelle über ein ansehnliches Eigenkapital verfügt, das zu diesem Zweck eingesetzt werden kann.

Die Lagerhaltung der Gemeinschaftsstelle wirkt sich auf die Kosten des Einzelbetriebes sehr verschieden aus. Je nach dem Umfang der Lagerhaltung und den Umschlagsverhältnissen der Gemeinschaftsstelle kann sich ihre Wirkung kostenmäßig kaum bemerkbar machen, oder sie wird so groß, daß sie für die Gemeinschaftsstelle eine Existenzfrage bedeutet. Ihre Unterschiedlichkeit in der Größenwirkung beruht auf verschiedenen Gründen, die wir bei einer theoretischen Betrachtung auseinander halten müssen, da sie z. T. auch eine Verschiedenartigkeit der Wirkungen auf die Kosten bedingen. Zuerst ist hier die Frage von Bedeutung, ob die Gemeinschaftsstelle die Lagerhaltung nur gelegentlich durchführt oder ob sie laufend das Lagergeschäft betreibt.

Die gelegentliche Lagerhaltung hatte, wie wir uns erinnern, den Zweck, eine günstige Einkaufsmöglichkeit auszunützen, bei der die erreichbaren Einkaufsvorteile durch die Uebernahme einer Lagertätigkeit zusätzlich vergrößert werden sollen. Die erzielten Verbesserungen der Bezugsbedingungen können aber unter diesen Umständen nicht vollständig den Mitgliedern zugute kommen, denn die Lagerhaltung verzehrt einen Teil der dadurch ersparten Kosten. Daß für die Mitglieder aber trotzdem noch eine Verbilligung der eingelagerten Waren erzielt werden kann, mußte schon das Ergebnis einer von der Gemeinschaftsstelle vorzunehmenden Bezugskalkulation bei dem Abschluß eines solchen Geschäftes sein. Die gelegentliche Lagerhaltung wirkt sich also bei den Mitgliedern in einer Senkung der Bezugspreise aus.

Wenn schon bei der gelegentlichen Lagerhaltung die Lagerkosten einen Teil der erreichten Einkaufsvorteile aufzehren, so müssen gegenüber der laufenden Lagerhaltung insoweit Bedenken geltend gemacht werden, als hier die Kosten für die Lagerhaltung wesentlich größer angenommen werden müssen. Die Folge davon ist, daß die erzielten Einkaufsvorteile in noch stärkerem Maße schrumpfen als bei der gelegentlichen Lagerhaltung. Wir müssen hier sogar mit der Möglichkeit rechnen, daß die Ausübung der Lagertätigkeit durch die Gemeinschaftsstelle so große Kosten mit sich bringt, daß sie tatsächlich zu einer Verteuerung der über das Lager gehenden Waren führt. Hier erhebt sich aber sofort die Frage, ob in dieser Feststellung nicht ein Widerspruch zu der Zielsetzung der Gemeinschaftsbeschaffung zu erblicken ist, denn der Zweck der letzteren ist doch auf eine Verbesserung der Bezugsbedingungen gerichtet, während eine Verteuerung der Waren durch die Gemeinschaftsbeschaffung gegenüber dem Einzelbezug gerade das Gegenteil davon erreicht.

Zur Klärung dieser Frage müssen wir jedoch die Voraussetzung machen, daß die Gemeinschaftsstelle eine richtige Einkaufs- und Lager-

politik betreibt, denn ohne diese Voraussetzung sind die folgenden Ueberlegungen nur bedingt richtig. Die Uebernahme der Lagerhaltung durch die Gemeinschaftsstelle legt die Frage nahe, ob das einzelne Mitglied überhaupt noch ein Lager zu unterhalten braucht. Die Beantwortung dieser Frage hängt hauptsächlich von der Produktionsweise des Gewerbes ab, dem die Gemeinschaftsbeschaffung dient. In unserem Beispiel kann der einzelne Bäcker nicht vollständig auf die eigene Lagerhaltung verzichten, weil er eine eintägige Produktionsweise hat und deshalb jeden Tag Rohstoffe zur Verarbeitung braucht, deren tägliche Lieferung durch die Gemeinschaftsstelle wesentlich teurer kommt als die eine kurze Zeitspanne überdrückende Lagerhaltung des Mitgliedes. Es ist aber durchaus möglich, daß in anderen Gewerben die Lagerhaltung bei den Mitgliedern ganz unterbleiben kann. Wir haben dann an Stelle einer dezentralisierten Lagerhaltung bei den Mitgliedern das Lager bei der Gemeinschaftsstelle zentralisiert. Diese Maßnahme beruht auf der Erfahrungstatsache, daß die Lagermenge des zentralisierten Lagers kleiner gehalten werden kann als die Summe aller dezentralisierten Läger[10]). Die kostenmäßigen Auswirkungen, die sich daraus für das einzelne Mitglied unmittelbar ergeben, sind in dem Wegfallen der Aufwendungen für die eigene Lagerhaltung zu erblicken.

Die im Bezugspreis zu zahlende Gegenleistung für die Lagertätigkeit der Gemeinschaftsstelle ist jedoch nicht so groß, daß die Einsparung der eigenen Lagerkosten dadurch paralysiert würde, denn die Kosten der Lagerhaltung der Gemeinschaftsstelle sind relativ geringer als die der dezentralisierten Lagerhaltung, weil es dort möglich ist, die fixen Kosten in ein günstigeres Verhältnis zu den Lagerumschlägen zu bringen. Die mengenmäßige Verringerung des zentralisierten Lagers gegenüber der Summe der dezentralisierten hat weiterhin zur Folge, daß die Kosten des für die durchschnittliche Lagereinheit aufzuwendenden Kapitals kleiner gehalten werden können als im anderen Falle. Die sich aus den beiden Ursachen ergebenden mittelbaren Folgen der Uebernahme der Lagerhaltung durch die Gemeinschaftsstelle drücken sich für das Mitglied in den Bezugspreisen der Gemeinschaftsstelle aus.

Problematisch wird die Zentralisierung der Lagerhaltung bei der Gemeinschaftsstelle aber eigentlich erst dann, wenn auf die dezentralisierten Läger bei den Mitgliedern nicht verzichtet werden kann, wie es im Beispiel des Bäckergewerbes der Fall ist. Zweifellos sind auch hier die Ueberlegungen, die zur Zentralisierung der Lagerhaltung geführt haben, die gleichen; verschieden von den vorhergehenden Feststellungen sind aber die Wirkungen.

Da das Lager bei dem einzelnen Mitglied erhalten bleibt, so sind auch weiterhin die Kosten der Lagerhaltung vorhanden, die sogar in diesem Falle eine ausschlaggebende Rolle zu spielen vermögen. Die

---

[10]) Vgl. hierzu auch Schwamm (a. a. O. S. 13) und Laumayer: (Die Bezugsgenossenschaften der Eisenwareneinzelhändler und der Eisenwarengroßhandel, Diss. Frankfurt/M. 1932, S. 69 ff.).

Uebernahme der Lagerhaltung durch die Gemeinschaftsstelle bedeutet in diesem Fall also nicht das Ende des Lagers bei den Mitgliedern, wohl aber eine Verminderung seiner Lagermenge. Dieser Verminderung der Lagermenge geht eine Senkung der für die durchschnittliche Lagereinheit entstehenden Kapitalkosten ungefähr parallel. Alle anderen Kosten der Lagerhaltung sind aber mehr oder weniger fix, so daß die Gesamtlagerkosten des Mitgliedes trotz der Verminderung der Lagermenge nur einen geringfügigen Rückgang erleiden. Die darin liegende kostenmäßige Gefährung der Gemeinschaftsbeschaffung muß die Gemeinschaftsstelle immer danach trachten lassen, durch eine zweckentsprechende Lager- und Absatzpolitik die Lagerung bei dem einzelnen Mitglied soweit als möglich einzuschränken und damit die Lagerkosten auf einen Mindestwert herabzudrücken. Sie kann dies durch eine weitgehende Anpassung an die Erfordernisse der Produktionsweise und eine sinnvolle Regelung der Belieferung ihrer Mitglieder erreichen.

Als Ergebnis können wir festhalten, daß die unmittelbaren Folgen der Lagerhaltung der Gemeinschaftsstelle auf den Mitgliederbetrieb dann geringer sind, wenn bei ihnen gleichzeitig dezentralisierte Läger unterhalten werden müssen. Im Gegensatz zu der früheren Feststellung, daß die Uebernahme der Lagerhaltung durch die Gemeinschaftsstelle ein Wegfallen der Lagerkosten im einzelnen Betrieb bewirkt hat, kann die Zentralisierung hier nur eine Reduzierung der Lagerkosten erreichen. Die mittelbaren Wirkungen, die sich im Bezugspreis ausdrücken, dürfen wir mit den oben erkannten als gleich hinnehmen.

B. Die Wirkung auf das Risiko.

Bei der Behandlung der Wirkung der Gemeinschaftsbeschaffung auf das Risiko des Einzelbetriebes wollen wir davon absehen, daß auch das Risiko vom Standpunkt der Kosten aus betrachtet werden könnte und deshalb sinngemäß in dem vorhergehenden Abschnitt unterzubringen gewesen wäre. Wir konnten uns dazu nicht entschließen, weil sich das Risiko nicht unbedingt kostenmäßig auszuwirken braucht. Auch in anderer Beziehung ist die Wirkung des Risikos von der der Kosten verschieden.

Die Ausübung einer bestimmten Tätigkeit der Gemeinschaftsstelle ließ sich in ihrer Kostenauswirkung auf den Einzelbetrieb meist genau erkennen, während dies beim Risiko zum großen Teil anders ist. Ihre Ursache hat diese Verschiedenheit in dem Verhalten der Gemeinschaftsstelle gegenüber dem Risiko, das sie in vielen Fällen zu vermeiden trachtet. Da die Gemeinschaftsstelle auch tatsächlich die Möglichkeit besitzt, gewisse Risiken von sich fernzuhalten, so ergeben sich für die Risikogröße des Mitgliederbetriebes ganz verschiedene Werte, je nachdem die Gemeinschaftsstelle das einzelne Risiko selbst trägt oder es dem Lieferanten zuschiebt oder es auf das angeschlossene Mitglied überwälzt. Die beiden letztgenannten Möglichkeiten sind aber keine Besonderheiten

der Gemeinschaftsbeschaffung, sondern sind beim Einzelbezug vom selbständigen Handel genau so gegeben, sodaß ihre Behandlung für die Wirkung der Gemeinschaftsbeschaffung auf das Risiko des Einzelbetriebes hier unwesentlich ist. Wir wollen uns deshalb darauf beschränken, daß wir zu erkennen versuchen, welche Wirkungen es auslöst, wenn die Gemeinschaftsstelle bewußt gewisse Risiken übernimmt. —

Die Wirkung der Gemeinschaftsbeschaffung auf das Risiko des Einzelbetriebes läßt sich aber nicht an Hand der einzelnen Betriebsformen oder Tätigkeitsgruppen behandeln, weil sich innerhalb einer solchen Form oder Gruppe oft eine ganz verschiedenartige Risikolage vorfindet. Ein danach gewähltes Einteilungsprinzip wird diesem Umstand nicht gerecht. Wir müssen deshalb den Versuch machen, die Wirkung auf die einzelnen Risikoarten darzustellen. —

Auf das Beschaffungsrisiko, das für den Einzelbetrieb darin besteht, daß er die Produktionsmaterialien nach Qualität und Zeit richtig beschafft, kann die Gemeinschaftsbeschaffung insofern einen Einfluß ausüben, als sie aus ihrer besonderen Stellung heraus erkennen kann, welche Materialien den Anforderungen entsprechen, die der einzelne Handwerker an sie stellen muß. Besonders wichtig ist dies für die laufende Qualitätsprüfung, bei der sich das Mitglied auf die Gemeinschaftsstelle verlassen muß. Die systematischen Bestrebungen der Gemeinschaftsbechaffung nach einer Stabilität der Qualitäten haben z. B. im Bäckerhandwerk sichtbare Erfolge gezeitigt.

Hinsichtlich der zu beschaffenden Menge kann die Mitwirkung der Gemeinschaftsstelle eine Risikoentlastung bedeuten, wenn es der letzteren gelingt, durch eine entsprechende Organisation den ungefähren Bedarf des einzelnen Mitgliedes statistisch vorherzubestimmen. In diesem Fall kann das Mitglied davor bewahrt werden, von einer Ware zu viel einzukaufen, deren Beschaffung trotz der günstigen Bedingungen unwirtschaftlich wäre. Eine andere Möglichkeit der Risikobeschränkung auf diesem Gebiet liegt in der Durchführung einer Mengenkontrolle der gelieferten Waren durch die Gmeinschaftsstelle. Im Bäckerhandwerk ist durch diese Tätigkeit die Unsitte früherer Jahre ganz verschwunden, daß die gelieferten Quantitäten nicht das angegebene Gewicht besaßen, wie es oft beim Mehl der Fall war, daß ein Sack nicht 100 kg, sondern 1—2 kg weniger wog.

Da die Gemeinschaftsstelle normalerweise ziemlich eng mit ihren Mitgliedern verbunden ist, kann ihre Einkaufstätgkeit für das einzelne Mitglied auch eine Verminderung des Beschaffungsrisikos in zeitlicher Hinsicht bringen. Sie hat es in der Hand, die Produktionsweise ihrer Mitglieder und deren Beschaffungsgewohnheiten kennen zu lernen und sich darauf einzurichten, um den auftretenden Bedarf sofort befriedigen zu können. Von Bedeutung ist dies besonders bei der Beschaffung von Waren, die saisonmäßig benötigt werden. Dort kann die Gemeinschaftsstelle den Zeitpunkt und die Größe des Bedarfes annähernd genau feststellen und danach ihre Dispositionen treffen, sodaß das Mitglied im gegebenen Augenblick beliefert werden kann.

Mit dem Beschaffungsrisiko aufs engste verknüpft ist das Konjunkturrisiko, das in seiner wichtigsten Erscheinungsform, dem Preisrisiko, darin besteht, daß sich die Preise vom Abschluß des Geschäftes bis zum Abschluß des Gegengeschäftes verändern können[11]). Welchen Einfluß vermag nun die Gemeinschaftsbeschaffung auf das Konjunkturrisiko des Einzelbetriebes auszuüben? Wir müssen uns bei dieser Frage vor Augen halten, daß bei der handwerklichen Betriebswirtschaft das Gegengeschäft, auf das es beim Konjunkturrisiko ankommt, in dem Verkauf seiner Erzeugnisse besteht. Auf den Absatz dieser Erzeugnisse hat aber das Vorliegen einer Gemeinschaftsbeschaffung normalerweie so gut wie keinen Einfluß. Eine Einflußnahme kann der Gemeinschaftsbeschaffung aber insoweit zugesprochen werden, als es ihr dank ihrer besseren Marktkenntnis möglich ist, das Konjunkturrisiko zu beschränken. Die Beschränkung kann der Gemeinschaftsstelle dadurch gelingen, daß sie den Beschaffungszeitpunkt so bestimmt, daß das Konjunkturrisiko den Mitgliedern keine nachteiligen Folgen bringen kann.

Wesentlich anders gestalten sich die Verhältnisse, wenn die Gemeinschaftsstelle die Lagerhaltung übernimmt. Hier besteht für die Gemeinschaftsbeschaffung die Möglichkeit, eine unmittelbare Beschränkung des Konjunkturrisikos des Mitgliederbetriebes vorzunehmen. Dies ist nämlich dann der Fall, wenn das einzelne Mitglied kleinste Mengen an Produktionsmaterialien dem Lager der Gemeinschaftsstelle entnehmen kann, um sie sofort zu verarbeiten, so daß das Konjunkturrisiko immer nur auf die Größe der augenblicklichen Produktion beschränkt bleibt, wobei allerdings zu unterstellen ist, daß diese Produktion laufend abgesetzt werden kann.

Bei der Frage nach einer Verringerung des Transportrisikos bei den einzelnen Mitgliederbetrieben können wir annehmen, daß durch die Betätigung der Gemeinschaftsstelle ein Erfolg in dieser Richtung zu erzielen ist, weil der Standort der Gemeinschaftsstelle immer absatzorientiert sein wird und erfahrungsgemäß die Größe des Transportrisikos u. a. von der Größe der Transportstrecke abhängt. Der absatzorientierte Standort der Gemeinschaftsstelle muß sich also in diesem Punkte günstiger auswirken als die der anderen Lieferanten, von denen nur der eine oder andere die gleiche günstige Lage wie die Gemeinschaftsstelle haben kann. Zudem besteht noch die Möglichkeit, die aber nicht allzu häufig ist, daß die Gemeinschaftsstelle das Transportrisiko selbst trägt, was bei dem einzelnen Betrieb eine vollständige Befreiung von dieser Risikoart zur Folge hat.

Eine besondere nachhaltige Wirkung auf die Risikogestaltung des Einzelbetriebes löst die Uebernahme der Lagerhaltung durch die Gemeinschaftsstelle aus. Wenn es der einzelne Fall erlaubt, die Lagerhaltung vollständig bei der Gemeinschaftsstelle zu zentralisieren, so kennt der Mitgliedsbetrieb das Lagerrisiko überhaupt nicht mehr[12]). Eine derartige Wirkung kann im Vergleich zu dem beim Einzelbezug vorhandenen

---

[11]) Vgl. J. Hellauer: Der Begriff „Spekulation", a. a. O. S. 307.

Lagerrisiko eine ganz bedeutende Entlastung darstellen, besonders dann, wenn ein Berufszweig mit leicht verderblichen Waren zu arbeiten gezwungen ist.

Sobald jedoch neben dem Zentrallager der Gemeinschaftsstelle die dezentralisierten Läger bei den Mitgliedern unterhalten werden müssen, bleibt dort das Lagerrisiko erhalten. Gegenüber dem Einzelbezug muß sich aber eine Einengung des Lagerrisikos feststellen lassen, mindestens soweit es seinen Umfang anbetrifft, denn die Lagerhaltung der Gemeinschaftsstelle kann bei den Mitgliedern entweder die Lagerung gewisser Warenarten überflüssig machen, oder sie erlaubt ihnen, daß die Bestände geringer gehalten werden können. Die Wirkung ist in beiden Fällen gleichgerichtet und zeigt sich in einer Verminderung des Lagerrisikos.

Das Lagerrisiko, soweit es für den Mitgliederbetrieb unvermeidbar ist, läßt sich ebenfalls auf einen Mindestwert zurückschrauben. Wie wir bereits ähnliches bei der Wirkung der Gemeinschaftsbeschaffung auf die Kosten des Einzelbetriebes gesehen haben, bedarf es auch hier nur einer sinnvollen Absatzorganisation der Gemeinschaftsstelle, die die Lagermengen möglichst klein zu halten erlaubt, um die Wirkung einer Beschränkung des Lagerrisikos zu erhalten.

Die Gründe, die u. E. auch für eine Verringerung des Vertragserfüllungsrisikos der einzelnen Mitglieder bei der Gemeinschaftsbeschaffung gegenüber dem Einzelbezug sprechen, sind zum Teil schon anderweitig erwähnt worden. Sie lassen sich zusammenfassend dahingehend formulieren, daß die Einrichtung der Gemeinschaftsbeschaffung, die keinen Selbstzweck verfolgt, sich in viel stärkerem Maße an die Erfordernisse der Bedarfsdeckung anpassen läßt, als der Einkauf bei den mit ihr konkurrierenden Lieferanten. Die laufende Uebertragung der Beschaffungsfunktionen ermöglicht es der Gemeinschaftsstelle, auch ihrerseits die Leistungen laufend bereitzustellen, so daß die ordnungsgemäße Vertragserfüllung geradezu eine Selbstverständlichkeit bedeutet. Dies muß normalerweise auch der Fall sein, denn der Gedanke der Förderung der Mitgliederwirtschaften hat eine ordnungsgemäße Vertragserfüllung ohne weiteres zur Voraussetzung. Eine Verletzung dieser Pflicht muß die Zielstellung der Gemeinschaftsbeschaffung gefährden.

---

[12]) Wir sind uns bei dieser Feststellung bewußt, daß sie der wahren Sachlage nicht vollständig entspricht, denn eine restlose Uebernahme des Lagerrisikos durch die Gemeinschaftsstelle führt insoweit doch zu einer Risikobelastung der Mitgliederbetriebe, als sie gleichzeitig die Träger der Gemeinschaftsstelle sind.

C. Zusammenfassung und Folgerung.

Nachdem wir die einzelnen Wirkungen der Gemeinschaftsbeschaffung auf den Mitgliederbetrieb erkannt haben, wollen wir versuchen, durch eine Zusammenfassung der Einzelheiten weitere Erkenntnisse über die Wirkung der Gemeinschaftsbeschaffung zu gewinnen. Die daraus abzuleitende Aufgabe geht also dahin, solche Wirkungen aufzuzeigen, die bis jetzt nicht oder nicht klar genug herausgestellt werden konnten. Dabei handelt es sich vor allen Dingen um Wirkungen mittelbarer Art, denn die unmittelbaren Wirkungen sind bereits im Vorstehenden erörtert worden.

Ganz allgemein dürfen wir sagen, daß sich die Gemeinschaftsbeschaffung auf den einzelnen Betrieb kostensenkend auswirkt. Wie groß die erzielbare Kostensenkung sein kann, hängt von zahlreichen Faktoren ab, die eine generelle Beantwortung dieser Frage nicht zulassen. Daß aber bei allen Tätigkeiten, die die Gemeinschaftsstelle für die angeschlossenen Mitglieder ausführt, ein Vorteil für die Beteiligten herausspringt, dürfte nach dem oben Gesagten unzweifelhaft erwiesen sein. Selbst die Tatsache, daß eine Zunahme der Tätigkeit der Gemeinschaftsstelle eine größere Kostenbelastung für die Mitglieder zur Folge hat, darf nicht als Nachteil der Gemeinschaftsbeschaffung angesehen werden, weil wir klar erkennen konnten, daß die erzielbaren Wirkungen im Mitgliederbetrieb schon rein kostenmäßig größer sind als die durch die Beschaffung der Gemeinschaftsstellen gemachten Aufwendungen.

Ergänzend muß bei einer kostenwirtschaftlichen Betrachtung der Wirkungsweise der Gemeinschaftsbeschaffung hinzugefügt werden, daß die in vielen Fällen eintretende Risikoentlastung des Mitgliederbetriebes eine weitere zusätzliche Kostensenkung darstellt, die allerdings ziffernmäßig nicht genau benannt werden kann. Bei einer Beurteilung der Kostenwirkung der Gemeinschaftsbeschaffung darf sie jedenfalls nicht übersehen werden.

Die durch die Gemeinschaftsbeschaffung hervorgerufenen Kostenänderungen können die verschiedenartigsten Kosten betreffen, so daß sich uns unwillkürlich die Frage aufdrängt, ob die Gemeinschaftsbeschaffung nicht notwendig eine Strukturänderung der Kosten des Einzelbetriebes nach sich zieht. Zur Klärung dieser Frage müssen wir ganz kurz auf die von der Gemeinschaftsbeschaffung beeinflußten Kostenarten eingehen. Beginnen wir dabei mit den Kosten für die beschafften Materialien. Die relativ große Wirkung der Gemeinschaftsbeschaffung auf die Höhe dieser Kosten kann keine Aenderung ihres variablen Charakters veranlassen. Anders verhält es sich dagegen bei den Bezugskosten, deren überwiegender Teil zwar ebenfalls variabel ist. Sobald die Gemeinschaftsstelle jedoch die Beschaffung durchführt und ihre Kosten für die Beschaffung entweder im Bezugspreis oder in einer Beziehungsgröße zu diesem von dem Mitglied erhebt, so können die Beschaffungskosten damit vollkommen variabel werden. Mindestens verschiebt sich aber innerhalb ihrer Zusammensetzung nunmehr das Ver-

hältnis des fixen Teils zu dem variablen zugunsten des letzteren. Noch deutlicher ist dieser Vorgang bei den Lagerkosten zu beobachten. Im Falle einer Zentralisierung des Lagers bei der Gemeinschaftsstelle fallen, wie wir früher gesehen haben, die Lagerkosten im Mitgliederbetrieb ganz weg. Die Gemeinschaftsstelle erhebt ihre Lagerkosten wiederum in dem Bezugspreis, bzw. in einem Kostenzuschlag, der für das einzelne Mitglied ein Bestandteil des Preises ist, so daß jetzt an die Stelle der früheren überwiegend fixen Lagerkosten Kosten variablen Charakters treten, die zudem den Vorzug haben, geringer zu sein. Führt die Gemeinschaftsstelle aber nur einen Teil der Lagerung durch, so kommen wir zu dem gleichen Ergebnis, wie bei den Bezugskosten, nämlich daß ein Teil der fixen Lagerkosten in variable Bezugs- bzw. Materialkosten verwandelt werden. Für die fehlenden Kostenarten sind analoge Ueberlegungen anzustellen. Diese teilweise Aenderung des Charakters einzelner Kosten kann je nach dem Umfang der Betätigung der Gemeinschaftsstelle zu einer Aenderung der Kostenstruktur des Mitgliedsbetriebes führen. Es ist dies ein Vorgang, dem nicht nur theoretisch eine große Bedeutung beizumessen ist, sondern der auch praktische Auswirkungen auf die Kalkulation und die Preispolitik besitzt. Ein Rückgang des Anteils der fixen Kosten setzt außerdem die Konjunkturempfindlichkeit des Betriebes wesentlich herab, weil eine Kostenstruktur mit stärkerem variablen Einschlag eine viel größere Anpassungsfähigkeit an die allgemeine wirtschaftliche Lage besitzt. Wenn diese Tatsache im Beispiel des Bäckerhandwerks weniger wichtig erscheint, weil dieses Gewerbe für einen relativ starren Bedarf produziert, so soll die grundsätzliche Bedeutung dieses Vorganges aber doch nicht verkannt werden.

Die Tatsache der Kostensenkung und die Möglichkeit der strukturellen Veränderung der Kosten des Einzelbetriebes läßt die Gemeinschaftsbeschaffung als ein hervorragend geeignetes Instrument zur Rationalisierung der Beschaffung erscheinen, denn der Gedanke der Rationalisierung verfolgt die Absicht, durch die Anwendung vernunftgemäßer Grundsätze eine Ertragssteigerung zu erzielen. Wenn wir bei der Gemeinschaftsbschaffung vorerst einmal von ihrer Kostenwirkung absehen wollen, so ist doch schon in der Ausübung vieler einzelner Funktionen durch eine gemeinsame Stelle ein Rationalisierungsvorgang zu sehen, der bereits damit eine Steigerung der Produktivität der Arbeitsleistung bewirkt, als er mit geringeren Mitteln die gleiche Leistung hervorbringt, zu deren Bewältigung bisher eine Vielzahl gleicher oder ähnlicher Tätigkeiten nötig war. Eine weitere Rationalisierungsmaßnahme stellt sich uns in der Bedarfszusammenlegung der einzelnen Handwerkswirtschaften dar, auch wenn sie nur zum Zweck der größeren Marktbeeinflußnahme vorgenommen wird. Selbst wenn sie nur eine Vereinheitlichung der Beschaffungsformen oder eine Bezugskostensenkung zur Folge hätte, wäre es schon berechtigt, sie als Rationalisierungsvorgang zu bezeichnen. In doppeltem Maße ist es aber dann, wenn damit ein viel weiter gestecktes Ziel erreicht wird, das der Senkung der Bezugspreise. Das Ergebnis unserer früheren Untersuchungen über die kostenmäßige

Auswirkung der Gemeinschaftsbeschaffung kann gewissermaßen als ein Beweis dafür gelten, daß den Ausführungen über die Rationalisierungsmöglichkeiten durch die Gemeinschaftsbeschaffung zu recht Raum gewährt wurde. Dabei sind wir uns vollkommen bewußt, daß die Aufzählung nicht vollständig ist, sondern daß sich mit Hilfe der Gemeinschaftsbeschaffung noch ganz andere Rationalisierungsmaßnahmen im Handwerk durchführen lassen. An der ganzen Angelegenheit ist aber nur eines erstaunlich, daß die Erkenntnisse über die Gemeinschaftsbeschaffung als Rationalisierungsmöglichkeit besonders in der Praxis nur so spärlich zum Durchbruch gekommen sind[1]).

Die weitaus wichtigste Wirkung der Gemeinschaftsbeschaffung auf den Einzelbetrieb ist ihr Einfluß auf die Rentabilitätsgestaltung. Eine Verminderung der Beschaffungskosten i. w. S. hat normalerweise eine Ertragssteigerung zur Folge, vorausgesetzt, daß die übrigen Produktionsfaktoren unverändert bleiben. Die Verbilligung der Produktion kommt dann dem Mitglied allein zugute, wenn die Verkaufspreise für das Produkt die gleichen sind wie bisher. Macht aber das Mitglied die durch die Gemeinschaftsbeschaffung mögliche Ertragssteigerung zur Grundlage seiner Preispolitik, so haben auch seine Abnehmer daran teil, die dann mindestens in den Genuß eines Teiles dieser Ertragssteigerung kommen. Solche preispolitische Erwägungen sind dann gerechtfertigt, wenn es wahrscheinlich ist, durch die Preissenkung eine Steigerung der Absatzmenge herbeizuführen. Bei gleichbleibender Erfolgsspanne hat dann das an der Gemeinschaftsbeschaffung beteiligte Mitglied eine größere Ertragsmöglichkeit als seine Mitbewerber, die selbst dann noch gegeben sein kann, wenn die Gewinnspanne verkürzt wird. Ausschlaggebend ist dabei aber immer die Größe des tatsächlich erreichten Umsatzes.

Für unser Beispiel kommen diese preispolitischen Erwägungen weniger in Betracht, denn es ist zu bedenken, daß der Bedarf im Bäckerhandwerk nicht wesentlich vermehrt werden kann, so daß einer Preissenkung zum Zwecke der Umsatzsteigerung mit Vorsicht zu begegnen ist. Trotzdem kann sie im Einzelfall durchaus am Platze sein. Die allgemeine Wirkung einer Preissenkung bringt aber im Bäckerhandwerk meist nur eine vorübergehende Verlagerung der Nachfrage mit sich, die erfahrungsgemäß infolge der herrschenden Konkurrenz nur eine beschränkte Zeit bestehen bleibt. Allerdings muß man in diesem Zusammenhang das volkswirtschaftliche Verdienst des gesunden Wettbewerbes erwähnen, zu dessen materieller Begründung die Gemeinschaftsbeschaffung in diesem Fall beitragen konnte. Wenn auch die Möglichkeit gering ist, mit einer Preissenkung eine Umsatzsteigerung zu bewirken, so ist aber damit noch nicht gesagt, daß den an der Gemeinschaftsbeschaffung im Bäckerhandwerk Beteiligten durch den Verzicht auf eine Senkung der Verkaufspreise ein volkswirtschaftlich nicht berechtigter Gewinn zufließt. Ohne Zweifel können sie durch die Gemeinschaftsbeschaffung in

---

[1]) Vgl. hierzu auch Droescher: Die Genossenschaft als Mittel der Rationalisierung, i/Betriebsführung 1928.

den Genuß einer Differentialrente kommen, die aber ebenfalls keine Dauerwirkung hat, weil neben der Konkurrenz hier der Einfluß der autoritären Kontrolle der Backwarenpreise maßgebend zu spüren ist. Diese Kontrolle beschränkt sich aber nicht nur auf die Preise, sondern wird auch auf die Gewinnspanne ausgedehnt. Das Vorhandensein der Gemeinschaftsbeschaffung hat hierauf insoweit bezug, als sie eine Verringerung der Durchschnittswerte der Produktionskosten herbeiführt. Die Senkung der Durchschnittswerte der Produktionskosten bedingt bei gleichbleibenden Verkaufspreisen eine Erhöhung der Gewinnspanne, die im Interesse der Lebenshaltung aber zu vermeiden ist, so daß diese Senkung der Durchschnittswerte die Voraussetzung dafür bildet, daß bei gleichbleibender Gewinnspanne eine allgemeine Senkung der Verkaufspreise im Bäckerhandwerk eintreten kann. Die volkswirtschaftliche Wirkung daraus ist wiederum eine Möglichkeit der Senkung der Lebenshaltungskosten, die aber privatwirtschaftlich gesehen den an der Gemeinschaftsbeschaffung Beteiligten eine Sonderstellung in der Ertragsgestaltung beläßt. Damit wollen wir die Darstellung der Wirkung der Gemeinschaftsbeschaffung beschließen.

Lebenslauf.

Geboren wurde ich am 8. August 1906 zu Heilbronn a. N. als Sohn des Bäckermeisters Wilhelm Kächele und seiner Ehefrau Wilhelmine geb. Schue.

Meine Schulzeit begann mit dem Besuch der Volksschule in Nordheim bei Heilbronn und endigte mit der Ablegung der Reifeprüfung an der Heilbronner Oberrealschule.

Neben einer annähernd vierjährigen Tätigkeit in einer kleineren Bank habe ich neun Monate in einem Großhandelsbetrieb der Kurzwarenbranche und außerdem ein halbes Jahr in einem Treuhandbüro gearbeitet.

Dem wirtschaftswissenschaftlichen Studium oblag ich an der früheren Handelshochschule in Mannheim, der Technischen Hochschule in München und der Universität in Frankfurt a. M., an deren Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät ich im Sommersemester 1932 die kaufmännische Diplomprüfung ablegte.

Wilhelm Kächele.